



جامعة أم القرى

كلية التربية بمكة المكرمة

الدراسات العليا

قسم الإدارة التربوية والتخطيط

نموذج رقم (٨) •

إجازة أطروحة علمية في صيغتها النهائية بعد إجراء التعديلات

الاسم (رباعي) : مستور سعيد مشرف الحارثي

الكلية : التربية **القسم :** الإدارة التربوية والتخطيط

الأطروحة مقدمة لنيل درجة : الماجستير **التخصص :** إدارة تربوية وتخطيط

عنوان الأطروحة : *" الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم . دراسة ميدانية "*

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين وعلى آله وصحبه وبعد ....

فبناء على توصية اللجنة المكونة لمناقشة الأطروحة المذكورة عالية والتي تمت مناقشتها بتاريخ : ٢٧ /٣ / ١٤٢٣ هـ . بقبول الأطروحة بعد إجراء التعديلات المطلوبة وحيث قد تم عمل اللازم . فإن اللجنة توصي بإجازة الأطروحة في صيغتها النهائية المرفقة كمتطلب تكميلي للدرجة العلمية المذكورة أعلاه ...

والله الموفق ،،،،

أعضاء اللجنة

المشرف	المناقش الداخلي	المناقش الخارجي
الاسم : د. جويبر بن ماطر الثبيتي	الاسم : د. مسعود بن خضر القرشي	الاسم : د. رمضان أحمد عيد
التوقيع :	التوقيع :	التوقيع :

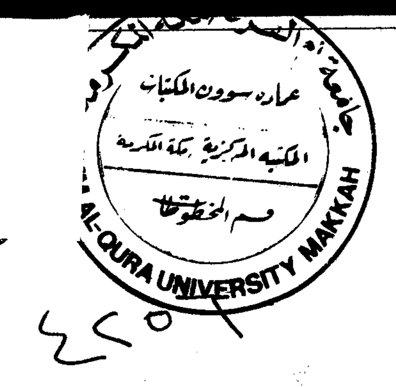
يعتمد :

رئيس قسم الإدارة التربوية والتخطيط

د. جويبر بن ماطر نجم الثبيتي

• يوضع هذا النموذج أمام الصفحة المقابلة لصفحة عنوان الأطروحة في كل نسخة من الرسالة .

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط



الأساليب المتّبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم

دراسة ميدانية

إعداد الطالب مستور سعيد مشرف الحارثي

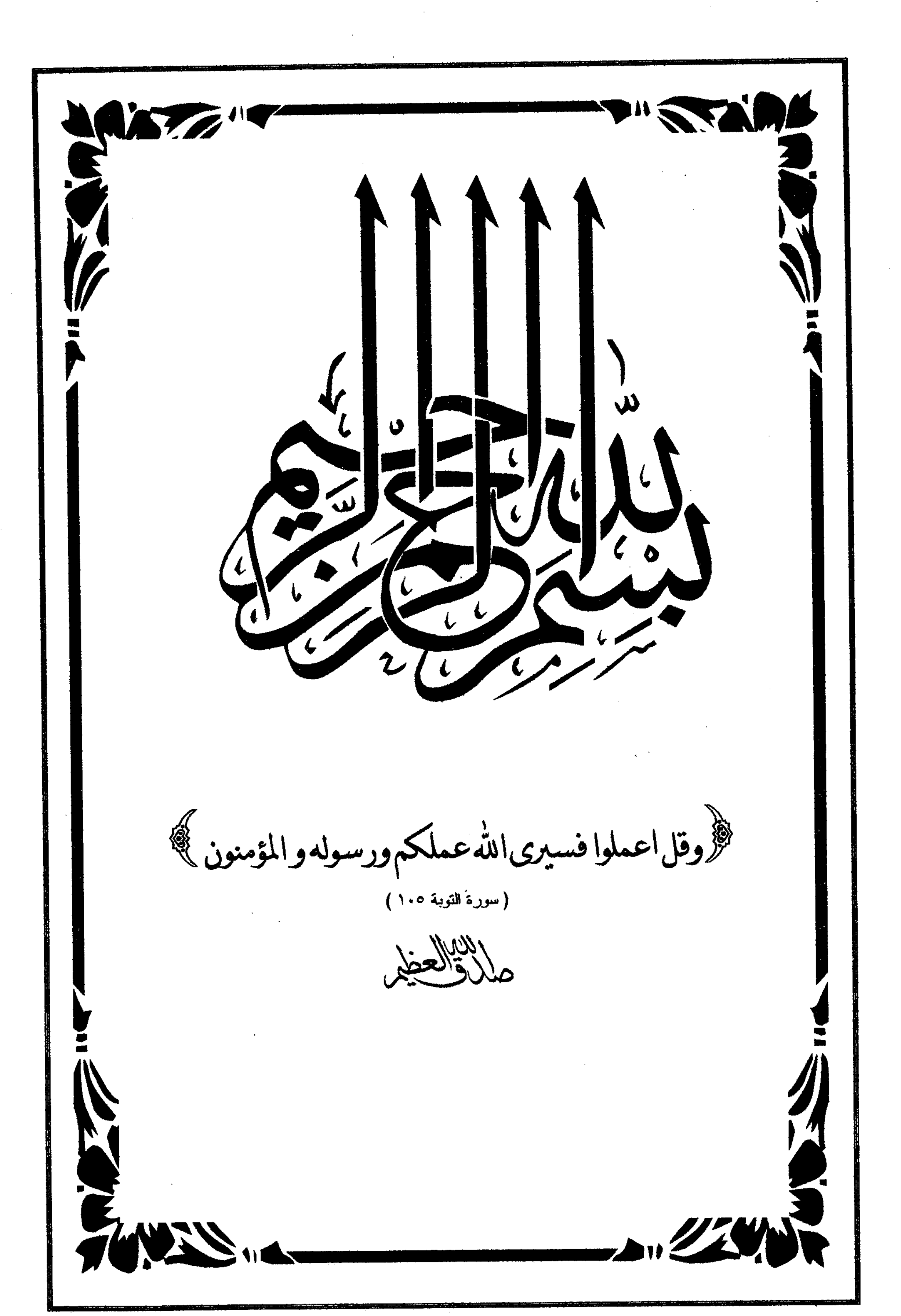
إشراف الدكتور :

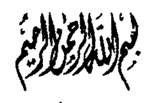
جويبر ماطر الثبيتي

الأستاذ المشارك بقسم الإدارة التربوية والتخطيط

دراسة مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية والتخطيط في كلية التربية بجامعة أم القرى، متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الدراسي الأول ١٤٢٢ هـ


بسم الله الرحمن الرحيم
﴿وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله و المؤمنون﴾
(سورة التوبة ١٠٥)
صدق الله العظيم



ملخص الدراسة

عنوان الدارسة : دراسة ميدانية في الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم .

أهم أهداف الدراسة : التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس جدة الابتدائية والمتوسطة والثانوية (بنين) للتعامل مع الأزمات ، وتحديد الاختلاف بين وجهات نظرهم بحسب الخدمة في التعليم والخبرة في الإدارة المدرسية والشهادة العلمية ، والدورات في مجال الإدارة المدرسية ، والمرحلة الدراسية ، وأعداد المعلمين في المدرسة ، وأعداد الطلاب في المدرسة للوصول إلى احتياجات المديرين لأساليب التعامل مع الأزمات .

إجراءات الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي ، بإعداد استبانة أداة لجمع المعلومات من مجتمع الدراسة الذي بلغ عددهم ٥٠٠ مديرا ، تم استيفاء معلومات ٢٠٦ استبانة ، وللمعالجة الإحصائية تم استخدام الأساليب التالية : التكرارات والنسب والمتوسطات والانحراف المعياري واختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA واختبارات شيفيه .

أهم نتائج الدراسة النظرية : أظهرت الدراسة النظرية أن الأزمات ليست بعيدة ولا غريبة عن البيئة المدرسية فالمدرسة تواجه العديد من الأزمات ، كما أظهرت الدراسة النظرية ضرورة أن يُلم مدير المدرسة ببعض مهارات إدارة الأزمة من أساسيات وقواعد وأساليب للتعامل مع الأزمة ، التي من شأنها مساعدة المدير للوصول إلى تحقيق الهدف ، وأظهرت الدراسة أن هناك الكثير من الأساليب التي يمكن التعامل بها مع مختلف الأزمات .

أهم نتائج الدراسة الميدانية : أظهرت الدراسة الميدانية تفضيل المديرين للأساليب التالية : الأسلوب العلمي ، وأساليب احتواء الأزمة ، وأساليب تشكيل اللجان وفرق العمل ، وأساليب الاحتياط التعبوي ، وأظهرت كذلك عدم تفضيلهم لأساليب إنكار الأزمة ، وأساليب تفريغها من مضمونها ، بينما اختلف المديرون على بعضها كأساليب الهروب من الأزمة ، وأساليب المواجهة والتجزئة ، وأساليب المسايرة ، كما أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الخدمة في التعليم والخبرة في مجال الإدارة ، والدورات في مجال الإدارة المدرسية ، وأعداد المعلمين وأعداد الطلاب بالمدرسة ، بينما لم تظهر الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بحسب الشهادة العلمية والمرحلة الدراسية .

أهم التوصيات : حيث إن المدرسة بيئة لا تخلو من الأزمات ، فلا بد من إلمام مدير المدرسة بقدر مناسب من مهارات إدارة الأزمة ، كالتعرف على أساسيات التعامل وأساليب التعامل مع الأزمة ، وبالتالي تبدو أهمية تدريب المديرين على رأس العمل ضمن دورات على مستوى المنطقة أو على مستوى مراكز الإشراف ، وأهمية إدراج مواد تتضمن إدارة الأزمة في برامج دورات المديرين على مستوى الوزارة و برامج كليات المعلمين وكليات التربية .

الباحث	المشرف	عميد كلية التربية
مستور بن سعيد الحارثي	د. جويبر بن ماطر الثبيتي	د . محمود بن محمد كسناوي

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين على توفيقه وامتنانه ، والشكر والثناء على أنعمه الكثيرة ، فهو القائل في محكم تنزيله ﴿ لئن شكرتم لأزيدنكم ﴾ ابراهيم ٧.

والصلاة والسلام على رسوله الأمين محمد بن عبد الله وآله وصحبة أجمعين ، حيث قال المصطفى صلى الله عليه وسلم ﴿لا يشكر الله من لا يشكر الناس ﴾ حديث حسن صحيح ... وبعد :

فإنني أتقدم بخالص الشكر وعظيم الامتنان ووافر التقدير إلى جامعة أم القرى التي شرفت بالدراسة فيها ، وتعلمت في رحابها وأخص بالشكر معالي مدير الجامعة وعمادة الدراسات العليا، والشكر موصولا لقسم الإدارة التربوية والتخطيط وأعضائه الميامين وعلى رأسهم سعادة الدكتور: جويبر بن ماطر بن نجم الثبيتي رئيس القسم والمشرف على الرسالة ، حيث كان للباحث نعم الأخ ونعم المعلم استفاد من غزير علمه ودماثة خلقه وحسن تواضعه لطالبي العلم ، والشكر موصولا للأستاذ الدكتور هاشم بكر حريري وكيل الجامعة والدكتور محمد معيض الونيناني ، الذين قاما بتحكيم خطة البحث وأبديا ملاحظاتهما القيمة مما أنار لي الطريق وحدد لي المسار فجزاهم الله عني خيرا ، والشكر موصولا للسادة المحكمين الذين حكموا أداة البحث رغم مشاغلهم العلمية ، وارتباطاتهم العملية ، فجزاهم الله عني خيرا ، كما لا يفوتني أن أشكر الدكتور مسعود خضر القرشي على تفضله بقبول مناقشة الرسالة ، كما أشكر الدكتور رمضان أحمد عيد على تفضله قبول مناقشة الرسالة رغم ظروفه الصحية والمعاناة التي مرت به ، أدعو الله له بالشفاء العاجل ، حيث مناقشتهم أثرت الرسالة من خلال توجيهاتهم السديدة وتعديلاتهم القيمة ، اسأل الله أن يجزيهم عني خير الجزاء وأن يجعله في ميزان حسناتهم.

والشكر موصولا لوزارة المعارف وعلى رأسها وزيرها القدير معالي الدكتور: محمد بن أحمد الرشيد ، والإدارة العامة للتعليم بجدة ممثله في كل من مديري التعليم : الدكتور خضر بن عليان القرشي ، والأستاذ سليمان بن عواض الزايدي ، والأستاذ عبد الله بن محمد الهويمل ، وكذلك قسم التدريب التربوي واللجان القائمة على تفرغ المعلمين ، أشكرهم على تفضلهم بالسماح لإكمال دراسة الماجستير فجزاهم الله عني خيرا ، كما لا يفوتني أن أشكر إدارة التطوير التربوي ومراكز الإشراف ومدرائها ومشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس ، لما قدموه لي من تسهيلات لتطبيق أداة الدراسة فجزاهم الله عني جميعا خيراء كما لا يفوتني أن أشكر كل من مكتبة الملك فهد الوطنية ، ومركز الملك فيصل للبحوث ، ومدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية ، ومكتبة جامعة الملك عبد العزيز ، ومكتبة جامعة الملك سعود ، ومكتبة كلية التربية بجامعة الملك سعود ، وكما لا يفوتني أن أقدم الشكر لأشقائنا في مكتبة الجامعة الأردنية ، ومكتبة جامعة عين شمس بالجمهورية العربية المصرية وأكاديمية البحث العلمي بالقاهرة ، كما أشكر كل من ساعد الباحث برأي صادق ، أو مشورة مخلصة من الأصدقاء والزملاء ، أدعو الله أن يجزهم عني جميعا خير الجزاء وأن يجعلها في ميزان حسناتهم .

في الختام أسأل الله المولى القدير أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهة الكريم ، وان ينفع به ، وأن يضيف لبنة صالحة في مكتبة الإدارة التربوية العربية ، والله من وراء القصد وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين .

الباحث

إهداء

إلى روح والدي الرحمة والرضوان من رب العالمين إن شاء الله وأن يسكنه فسيح جناته ، الذي كان أمله حضور ذلك اليوم ، يوم خروج هذا البحث إلى النور ، لكن وافاه الأجل المحتوم قبل أن يتحقق أمله ، فإلى جنات الخلد قرارك ومنزلك إن شاء الله ، وليس هذا على الله بعزيز .

وإلى والدتي التي لم تبخل علي بالدعاء في كل الأوقات أطال الله في عمرها وأمدها بالصحة والعافية .

وإلى أبنائي وزوجتي

الذين تحملوني وصبروا ، على حساب متعتهم وراحتهم وفقهم الله جميعا .

وإلى كل من ساعدني وشجّعني وشدّ على يديّ

إليهم جميعا أهدي هذا الجهد وأتمنى أن يكون خالصا لوجهه الكريم . . . .

الباحث

فهرس الموضوعات

فهرس الجداول

فهرس الملاحق

فهرس الرسوم البيانية

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمــــــــــــة .
- مشكلة الدراســــة .
- أسئلة الدراســــة .
- أهداف الدراســــة .
- أهمية الدراســــة .
- مصطلحات الدراسة .
- حدود الدراســــة .

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على النبي الأمين محمد بن عبد الله وعلى آلة وصحبة أجمعين وبعد:

تكثر الأزمات المختلفة في عصرنا الحاضر وتتنوع فمنها السياسية و الاقتصادية والاجتماعية، وتكون كذلك على مستويات متعددة، فمثلا مستوى الدول، أو المجتمعات، أو المنظمات، أو الأفراد، وتواجه القيادات الإدارية العاملة في المنظمات المختلفة العديد من التحديات والمواقف الصعبة، وتختلف هذه التحديات وهذه المواقف من منظمة إلى أخرى، بحسب طبيعة عمل المنظمة، وبيئتها وظروفها.

وقد تأتي الأزمات بسابق إنذار أو بدونه، كما أنها ليست شرا مستطيرا في كل الأحوال، و أن علينا أن لا نتشاءم كثيرا، ونعترف بضرورة الأزمة وإمكانية الاستفادة من إيجابياتها، فالأزمات خلال مرور الزمن أوصلت إلى معالم الطريق وبناء النهضة. (الخضيري ،١٩٩١ : ص ١١)

وتشير بعض الدراسات أن الأزمات لها ارتباط باتخاذ القرار، فقد تظهر الأزمة نتيجة اتخاذ قرار أو لصعوبة اتخاذه، أو لأسباب أخرى وعند ظهورها تحتاج إلى اتخاذ القرار، والأزمة في نظر هذه الدراسات هي العجز في اتخاذ القرار، أو صعوبة اتخاذه حيال مشكلة معينة مما يزيد تفاقمها واستعصائها

وفيما يتعلق بالمجال التربوي، ترى بعض هذه الدراسات أن أزمة الإداريين التربويين تكمن في سوء صناعة القرار، وأنها تنبع من داخل مدير المدرسة، حيث تكمن في صعوبة اتخاذ القرار. (عليوة ، ١٩٨٧: ص ٢٥٥) ، (حمدان ، ١٩٩٢ : ص ٢١٦) (الثبيتي ، ١٤١٧ : ص ٣٢٧)

ويرى آخرون الأزمة التعليمية بأنها حالة من التناقض الحاد الذي يصل إلى مرحلة الأزمة، وقد يكون تناقض بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات الخارجية وكذلك فالأزمة المدرسية ما هي إلا حالة من عدم التنظيم، وخلل إداري يتسم بعدم

القدرة على مواجهة المواقف الصعبة بالطرق التقليدية. (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٦٣) (الثبتي ، ١٤١٧ : ص ٣٢٧)

ويُنظر للأزمة في بعض الدراسات على أنها مرحلة متقدمة من مراحل الصراع في كل أشكاله وصوره ، وتؤكد هذه الدراسات أن الصراع من الأسباب المؤدية للأزمات .(العماري ، ١٩٩٣ : ص ١٣) ، (هلال ، ١٤١٦ : ص ١٦) ، (احمد ، ٢٠٠٠ : ص٣١)

وعليه، فإن الأزمات ظاهرة ليست مُستغربة في عصرنا الحاضر، بسبب التغيّر السريع والواضح في كل المجالات السياسية منها والاجتماعية و الاقتصادية.

والنظام التربوي كغيره من النظم، تعرّض للكثير من الأزمات، وتكمن أزمته في بطء سيره في مقابل هذا التغير السريع، وقد واجهت الدول ذلك البطء بمحاولة التغيير والتطوير لبرامجها التربوية إيمانا منها بأن التعليم مفتاح التطور، فعلى سبيل المثال الولايات المتحدة الأمريكية أصدرت وثيقة في عهد الرئيس ريجان تحت شعار " أمة في خطر "، وبرنامج بوش (الأب) تحت شعار " أمة تتعلم " وكذلك برنامج كلينتون تحت شعار " أمة تقرأ ". (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ص ١٧، ١٨)

وتأسيسا على ما سبق، تحتاج المؤسسات التربوية للقيادة والإدارة الناجحة نظرا لما يتّسم به العمل التربوي من تعدّد لأهدافه و تعارضبها، وتعدد ذوي العلاقة وتعدد مصالحهم وتعارضها.

وتحتاج إدارة الأزمات لرفع القيود والجمود، ذلك أن إدارة الأزمة تعني تفجير الطاقات كما تعنى الحاجة الماسة للقائد التربوي للتكيف المدروس مع التوسع الكبير في زيادة الطلب على التعليم وزيادة متطلبات التنمية المُلِحّة، ولتحسين نوعية التعليم وإدخال التعديلات الجذرية على المحتوى والوسائل للتخلص من المشكلات المتراكمة وهناك الكثير من أساليب التعامل المختلفة مع الأزمات، يحتاج القائد التربوي المدرسي إلى الاختيار والانتقاء من بينها بما يتناسب مع المواقف الصعبة والتحديات، والأزمات.(مصطفى ، ١٤٠٦ : ص ٣٦)

ووزارة المعارف إيمانا منها بأهمية القائد التربوي المدرسي، وتطويره فقد أخذت خطوات كبيرة منها:

- افتتاح شعبة الإدارة المدرسية بالوزارة والإدارات التعليمية المختلفة لرفع مستوى العمل الإداري داخل المدارس ومتابعته.
- فتح المجال لمن يعمل في الميدان من المديرين ولمن يرغب منهم في إكمال دراسته العليا بكليات التربية بجامعات المملكة المختلفة.
- تقديم دورة مديري المدارس لمدة فصل دراسي واحد للمديرين ومساعديهم مع إعطاء حافز مادي مقدر بـــ (علاوة سنوية) واحدة.
- تكثيف اللقاءات التربوية لمديري المدارس على مستويات مختلفة، على مستوى المدارس ومراكز الإشراف، والمحافظة، وفترات مختلفة أيضا، منها ما هو أسبوعي ومنها ما هو شهري وفصلي، لمناقشة وتداول مختلف المواضيع ونقل الخبرات ورفع مستواهم القيادي، إضافة إلى تزويدهم بالنشرات والتعليمات و التعاميم بصفة مستمرة.
- تشجيع البحوث والدراسات في مجال الإدارة المدرسية سواء كانت مقدمة من المشرفين التربويين، أو مديري مدارس، أو الباحثين الأكاديميين، أو طلاب الدراسات العليا لتناول قضايا الإدارة المدرسية ووضع الحلول لها.

لم يأت هذا الاهتمام بالقيادة التربوية المدرسية من فراغ ولكنه نتيجة سياسة تعليمية مستمرة تستهدف تطوير مجال التربية والتعليم بصفة عامة.

مشكلة الدراسة

على الرغم من الجهود المبذولة لرفع مستوى القيادة التربوية على مستوى الوزارة، إلا أن الواقع التطبيقي كما تشير بعض الدراسات أن مدير المدرسة يواجه أزمات نظرا لطبيعة العمل التربوي المستمر والمتجدد والمرتبط بالعنصر البشري فالتربية هدفها الإنسان ووسيلتها كذلك، كما أن بيئة العمل المدرسي تتميز بتعدد ذوي العلاقة كـــ (المعلم، الطالب، ولي الأمر المشرف التربوي، الإدارة التعليمية، مؤسسات المجتمع) بالإضافة إلى تعارض مصالحهم، وتعدد أهدافهم وتعارضها أحيانا وغموضها أحيانا أخرى، وتعدد المعايير وازدواجيتها وأحيانا عدم جدواها، لذا يواجه مدير المدرسة مواقف أزموية تجعله في حالة من عدم التنظيم مما يحدث خللا في

إدارته، وخللا في الأسلوب المستخدم المناسب لحل هذه المواقف. (احمد ، ٢٠٠٠)، (الثبيتي ، ١٤١٧ ، حمدان ١٩٩٢)

فالأزمة واضحة وجلية، وظاهرة ملازمة لطبيعة العمل التربوي، ومن هذا المنطلق، فإن المشكلة ليست مشكلة تحديد الأزمة بقدر تحديد ماذا ينبغي أن يفعله مدير المدرسة، وماذا ينبغي أن يتبعه من أساليب في حال وجود الأزمات، وماذا تتطلب الأزمة من إيجاد الحلول المناسبة.

وعليه فإن الدراسة تهدف إلى التعرف على الأساليب التي يتعامل بها مديري المدارس مع الأزمات داخل المدرسة والتي تنشأ من صراعات حادة ومتقدمة تصل إلى درجة الأزمة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة.

أسئلة الدراسة

تتمثل الدراسة في السؤالين الرئيسين التالين:

السؤال الأول : ما الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة ، في التعامل مع الأزمات التربوية داخل المدرسة من وجهة نظرهم ؟

السؤال الثانـي :

هل يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين إجابات المديرين بحسب:

١. الخدمة في مجال التعليم ؟
٢. الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ؟
٣. الدورات في مجال الإدارة المدرسية ؟
٤. الشهادة العلمية (المؤهل) ؟
٥. المرحلة الدراسية (التعليم العام بنين) ؟
٦. أعداد المعلمين داخل المدرسة ؟
٧. أعداد التلاميذ داخل المدرسة ؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى:

- التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس جدة الابتدائية المتوسطة والثانوية للتعامل مع الأزمات التربوية داخل المدرسة من وجهة نظرهم.
- التوضيح قدر الإمكان لما يحتاجه مدير المدرسة لمواجهة الأزمات، سواء كانت أساسيات للتعامل، أو خطوات، أو أساليب للتعامل مع الأزمات.
- تحديد الاختلاف في استخدام الأساليب المستخدمة لمواجهة الأزمات بحسب الخدمة في مجال التعليم، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والشهادة العلمية والدورات في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وأعداد المعلمين، وأعداد الطلاب.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في الآتي:

- إلقاء الضوء على أهمية إدارة الأزمات لدى مديري المدارس وأهمية أساليب إدارة الأزمات من وجهة نظرهم .
- إمكانية الإفادة من نتائج الدراسة في تطوير برامج الإدارة المدرسية على مستوى المنطقة أو الوزارة.

مصطلحات الدراسة

الأزمة:

المصطلح: الأزمة في اللغة تعني: الشدة والقحط، وقال الأزمة: السنة المجدبة.

(ابن منظور ، ج ١٢ : ص ص ١٦، ١٧)

المفهوم: اختلف الباحثون في تعريف الأزمة وتحديد مفهوما محددا لها بل تناولوها كل من وجهة نظره ومجال اختصاصه، حيث ينظر للأزمة على أنها مرحلة متقدمة من الصراع في جميع صوره وأشكاله وعلى نطاقاته المختلفة، بدءا من النفس البشرية وانتهاء بالصراعات الدولية. (العماري ، ١٩٩٣ : ص ١٣)

كما أن الأزمة تعرّف من وجهة نظر أخرى على أنها موقف عصيب أو ظرف انتقالي يمثل نقطة تحول وعدم اتزان للأحداث المستقبلية التي قد تؤدي إلى تغيير جذري في المنظمة. (الصباغ ، ١٩٩٧ : ص ٢٤٢)

الأزمة التعليمية: اختلف الباحثون كذلك في التوصل إلى تعريف جامع شامل لمفهوم الأزمة التعليمية، حيث أن الأزمة التعليمية تظهر في حالة وجود تناقض يصل إلى مرحلة التناقض الحاد، وقد يكون تناقضا بين الأنظمة التعليمية الداخلية والمتغيرات البيئية المحيطة، ينتج عنها عدم التوافق بينهم، وعليه تحدث الفجوة الكبيرة بين النظام والتغيرات الحادثة تعمل على ظهور الأزمة. (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٦٣)

وعُرّفت الأزمة على أنها حالة من التعارض الشديد في النظريات والفلسفات والتصورات والأهداف والمعايير التربوية يجعل من الصعب اتخاذ قرار فاعل. (الثبيتي ، ١٤١٧ : ص ٣٢٩)

ويمكن للباحث أن يستخدم التعريف الإجرائي التالي:

أزمة مدير المدرسة: هي الحالة التي يواجهها مدير المدرسة نتيجة الصراعات الحادة والمتفاقمة بين الأفراد أو الجماعات داخل مدرسته.

الأساليب: جمع أسلوب، وهو النهج والطريقة والمنحى.(القاموس الشامل، ١٩٩٧: ص ٤٣)

ويمكن أن يستخدم الباحث التعريف الإجرائي التالي:

الأساليب: هي الطرق والوسائل التي يتبعها، ويلجأ إليها مدير المدرسة عند التعامل مع الأزمات داخل المدرسة.

حدود الدراسة: تتحدد الدراسة الحالية بالحدود التالية:

- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري المدارس للتعامل مع الأزمات داخل المدرسة.
- **الحدود البشرية والمكانية:** تقتصر الدراسة على مديري مدارس التعليم العام بنين (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) بمدينة جدة.
- **الحدود الزمانية** : قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة في الفصل الدراسي الثاني لعام ١٤٢١ هـ .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول : الإطار النظري للدراسة

- تمهيـــــد .
- مفهوم الأزمة .
- مفهوم الأزمة التعليمية .
- قواعد التعامل مع الأزمة .
- خطوات التعامل مع الأزمة .
- أساليب التعامل مع الأزمة .

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

- الدراسات السابقة .
- مناقشة الدراسات السابقة .

الفصل الثاني

أدبيات الدراسة

المبحث الأول: الإطار النظري

تمهيـــد:

تناول الباحثون الأزمات من جوانب عدة، وفي مجالات مختلفة سواء كانت في منظمات سياسية، أو اجتماعية، أو صناعية، أو منظمات خدمية، وسوف يتناول الباحث الأزمة من خلال التعامل مع الأزمات والأساليب المتبعة لدى المديرين، دون التعرض لأنواعها و مستوياتها، بحيث يكون هذا الفصل على النحو التالي:

يستعرض الباحث بمشيئة الله في المبحث الأول التعرّف أولا على مفهوم الأزمة وخصائصها، وسماتها من خلال التعاريف المقدمة، ثم التعرف ثانيا على مفهوم الأزمة التعليمية، وبعض من ملامح الأزمات المدرسية وخصوصا التي تعترض مدير المدرسة، ثم التعرّف ثالثا على قواعد التعامل مع الأزمات والتي تمثّل الأساسيات التي يراها الباحثون – في مجال التعامل مع الأزمات – من الأهمية بمكان للسيطرة على الأزمة منذ ظهورها، بالإضافة إلى بعض الوصايا التي يرون على متخذ القرار أو المدير أن يعيها لكي ينجح في التغلب على الأزمة، وأخيرا ينتهي المبحث بالتعرف على الأساليب التي يتعامل بها المديرون لمواجهة الأزمات، ويحتوي المبحث الثاني على استعراض للدراسات السابقة حول موضوع الدراسة .

<u>أولا : مفهوم الأزمة</u>

يشتق مصطلح الأزمة Crisisمشتق من الكلمة اليونانية (Kipvew) أي بمعنى لِتقرّر، ويستخدم في الغالب بمعنى سلبي لتبين نقطة تحول في الأمراض الخطيرة والقاتلة التي تقضي عادة إلى الموت المحقق أو الشفاء التام.

(جبر ، ١٩٩٨ : ص ٦٦)

واستخدم الصينيون منذ القدم الكلمة (wei-ji) تعبيرا عن لفظ الأزمة وهي جمع لكلمتين هما الخطر والفرصة. (الدهان ، ١٩٨٩ : ص ٧٠)

وجد الباحث من خلال استعراض الأدبيات أن للأزمة تعاريف كثيرة، تناولت الأزمة من وجهات نظر مختلفة، وقد رتّب الباحث وجهات النظر هذه تصاعديا طبقا للعامل الزمني:

يقصد بالأزمة من الناحية الاجتماعية أنها توقف الحوادث المنتظمة والمتوقعة بالإضافة إلى اضطراب الأعراف والعادات، مما يستلزم التغيير السريع لإعادة التوازن، وبحسب الناحية السياسية فهي حالة أو مشكلة تأخذ بتلابيب النظام السياسي وتستدعي اتخاذ قرار لمواجهة التحدي سواء كان إداريا، أو سياسيا، أو اقتصاديا، ثقافيا. (عليوة ، ١٩٨٧ : ص ٢٥٦)

وقد تكون الأزمة حالة إدراك لوضع مضطرب أو شدّة، أي أنها نقطة تحوّل ربما للأحسن أو للأسوأ تقتضي المخاطرة أو الفرصة، والأزمة وليدة ظرفها وبيئتها ووضعها سواء على مستوى الفرد أو المنظمة، أو المجتمع.(الدهان ، ١٩٨٩ : ص ٧١)

وينظر للأزمة على أنها لحظة حرجة وحاسمة تتعلق بمصير الكيان الإداري وتعمل على إيجاد صعوبة لمتخذ القرار تجعله في حيرة بالغة ودائرة مُظلمة من عدم التأكد وقصور في المعرفة واختلاط الأسباب بالنتائج، وتداعي كل هذا بشكل متلاحق يزيد من دائرة المجهول عمّا سوف يحدث مستقبلا. (الخضيري ، ١٩٩١: ص ٧٦)

وتُعرّف الأزمة بأنها خلل مفاجئ يحدث نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات تؤثر على مقومات النظام الرئيسية وتعمل على تهديد واضح لبقائه.(هلال ، ت٢: ص٩)

ويُقصد بالأزمة أنها خلل يؤثر تأثيرا ماديا على النظام كله ويهدد افتراضاته الرئيسية. (الحملاوي ، ١٩٩٢ : ص ١٧)

كما تُعرّف الأزمة على أنها مرحلة متقدمة من الصّراع في أي مظهر من مظاهره، وعلى أي نطاق من نطاقاته، بدءا من داخل النفس البشرية وانتهاء بالصراعات الدولية. (العماري ، ١٩٩٣ : ص ١٣)

وقد حُدّدت الأزمة بأنها موقف عصيب، أو ظرف انتقالي يمثل نقطة تحوّل وعدم اتّزان للأحداث المستقبلية التي قد تؤدي إلى تغيير جذري في المنظمة. (الصباغ ، ١٩٩٧ : ص ٢٤٢)

وعُرّفت الأزمة على أنها حدث مفاجئ، يُخرج الأمور عن مسارها الاعتيادي تؤثر على سلامة الكيان الإداري، وتضع متّخذ القرار في حالة متأزمة يصعب عليه إعادة التوازن في ظل نقص المعلومات والغموض وتلاحق الأحداث، ومن ثم تهديد الكيان الإداري جزئيا أو كليا. (يوسف ، ١٤١٨ : ص ٩٩)

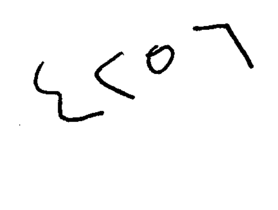
ويُنظر للأزمة على أنها خلل يؤثر تأثيرا حيويا يحمل المتعرض لها سواء كان فردا أو كيانا، أو حتى دولة من الضياع والشتات وتهديد الثوابت التي يقوم عليها. (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٥)

والأزمة تُعرّف بأنها فترة حرجة أو حالة غير مستقرة يترتّب عليها حدوث نتائج مؤثرة تعمل على تهديد القيم والأهداف التي يؤمن بها من يتأثر بالأزمة. (البريدي ، ١٩٩٩ : ص ٢٢)

كذلك الأزمة يُمكن أن تكون حدث مفاجئ غير متوقع مما يؤدي إلى صعوبة التعامل مع هذا الواقع، يترتب عليه ضرورة البحث عن وسائل وطرق لإدارة الموقف بشكل يقلل من نتائجه السلبية. (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٢٧)

يتّضح من استعراض التعاريف السابقة، أن عليوة والصبّاغ عرّفا الأزمة في إطار نظرية النظم وخاصة نظرية الكوارث التي تفسّر الأزمة على أنها حالة من فقدان التوازن، وقد أخذت بهذا المدخل الدهان حين عرّفت الأزمة بأنها حالة تحوّل، وقريب من هذين التصوّرين تصور هلال الذي عرّف الأزمة بأنها حالة خلل مفاجئ وقد عرّف أحمد الأزمة في نفس الإطار، كما عرّفها العماري في إطار الصراع حيث أشار بأنها مرحلة متقدمة من الصراع في أي مظهر وعلى أي مستوى، وعلى ضوء التصورات السابقة فإن الأزمة يمكن النظر إليها على أنها حالة من الخلل تطرأ على النظم الاجتماعية (الإدارية والسياسية).

ويتبيّن من استعراض التعاريف السابقة لِلأزمة، بعض الخصائص والسمات لها وهي على النحو التالي:



١. **المفاجئة:** تتفق التعاريف السابقة على عنصر المفاجأة في حدوث الأزمة، حيث أشارت بذكر خلل أو حدث مفاجئ، حيث الأزمة حالة غير متوقعة الحدوث، وقد تكون متوقعة الحدوث في بعض الأحيان.

٢. **ضيق الوقت والشدة:** اتفق جميع الكتاب على أن الأزمة تنطوي على الشدة والضيق، والضبابية ودائرة عدم التأكد وتسارع الأحداث التي تعمل على تضييق الوقت وتضاؤل الفرصة أمام متخذ القرار.

٣. **صعوبة اتخاذ القرار:** يتضح من التعاريف أن الأزمة تُحدث خللا لدى متخذ القرار، تجعله يواجه صعوبة في تحديد القرارات المناسبة.

٤. **مستويات الحدوث:** اتفقت جميع التعريفات على أن الأزمة تحدث على مستوى الأفراد والمنظمات المختلفة والمجتمعات أيضا.

٥. **أنها نتيجة لصراع متقدم:** أشارت بعض التعريفات أن الأزمة تحدث نتيجة لصراع متقدم، أو نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات، أو تحدث نتيجة لمشكلة تفاقمت.

٦. **أنها بالغة التأثير:** ترى بعض التعريفات أن الأزمة تهدد القيم والمعتقدات والأهداف، كما تهدد الافتراضات والمبادئ الأساسية للنظام، كما أن للأزمة تأثير مادي على النظام، وقد يكون التأثير على الكيان الإداري كليا أو جزئيا كما أن للأزمة تأثير على النظام السياسي.

ثانياً : مفهوم الأزمة التعليمية

تمهيـد :

عرض الباحث أولا مفهوم الأزمة بصفة عامة كما ذكرها الباحثون المهتمون بإدارة الأزمات، ورغم ورود الكثير من التعاريف التي حاولت تحديد مفهوم الأزمة، إلا أنها لم تتفق على تعريف جامع مانع لها، غير أنه يتضح من مفهوم الأزمة اتسامها بالمفاجئة، وضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار، ومدى التأثير، وتلاحق الأحداث بسرعة في ظل من الغموض ودائرة عدم التأكد، ومفهوم الأزمة التعليمية لا يخرج عن مفهوم الأزمة بصفة عامة، حتى ولو كانت لها بعض الخصائص التي ُتميّزها بحكم طبيعة العمل التعليمي والتربوي، وعلى هذا يمكن القول بأن الأزمة التعليمية هي حالة من الخلل نتيجة تراكم مجموعة من التأثيرات الخارجية المحيطة بالنظام التعليمي، أو الداخلية التي تؤثر على المقومات الرئيسية للنظام التعليمي، تحول دون تحقيق الأهداف التربوية.

لذا فالنظام التربوي بحكم التغير السريع في المجتمع سواء تغيرات سياسية أو اجتماعية أو اقتصادية، قد لايستطيع النظام التربوي مواكبة هذه التطورات والتغيرات فيحدث الخلل.

وتدخل الأزمة المدرسية ضمن الأزمة التعليمية، حيث تحدث نتيجة حالة من الخلل المفاجئ سواء كان نتيجة لعدم التنظيم أو لخلل في الإدارة، أو نتيجة صراعات متقدمة بين الأفراد أو الجماعات داخل المدرسة، تجعل من مدير المدرسة لا يستطيع مواجهة الموقف بالأساليب المألوفة، ويصبح عاجزا عن اتخاذ القرار الفاعل، أو إتباع الحلول المعروفة، وعادة ما تؤدي هذه الحالة إلى نتائج غير مرغوب فيها، إذا لم يتعامل معها بالأساليب المناسبة. (بروك، ١٩٩٦: ص ١٦)

فالأزمات التعليمية والمدرسية تتنوع وتتلون ، حيث تحكمها عوامل عدة سواء كانت مادية أو معنوية أو بشرية، ويتضح مفهوم الأزمة التعليمية من خلال عرض بعض من ملامح الأزمات المدرسية.

ملامح من الأزمات المدرسية :

يواجه التعليم بصفة عامة أزمات مختلفة، قد تكون على مستوى الوزارة أو المنطقة، أو المدرسة أو جميعها، تتمثل في عدم وجود فلسفات واضحة ومحددة للنظام التربوي والتعليمي، أو عدم ثبات واستقرار في سياسيات التعليم، أو وضع سياسات لا تلقى قبول أو اتفاق، قد ترتبط بواضعيها، مع غياب الخطط التعليمية، وجمود التنظيم سواء تنظيم الإدارة التعليمية أو التعليم برمته، أو الخلل في عمليات الاتصال والتنسيق بين مؤسسات التعليم، وعدم تحديد المسئوليات، بالإضافة إلى جمود نظام الإشراف على مستوى المدارس، أو ضعف الرقابة وانعدام المشاركة في مناقشة الأمور التعليمية وصنع القرارات، وانفراد المستوى الإداري الأعلى بصنع القرار واتخاذه، والتعليم حقيقة يواجه أزمات النقص الحاد في كل شي ما عدا أعداد الطلاب و الداخلين للتعليم، إضافة إلي عدم استطاعته تهيئة الخريجين لسوق العمل أو خدمة حاجات المجتمع.
(حجي ، ١٩٩٥ : ص – ص ٤٦٠-٤٦١)

و تواجه المدرسة وقيادتها – بصفتها الوحدة الأولى في التعليم والجهة المباشرة والمنفذة للتربية – الكثير من الأزمات التي تتعلق بهيكلية الإدارة أو سلوك العاملين في المدرسة، و الأزمات التي تواجه المدرسة أزمات مركبة ومتنوعة، منها أزمة الانضباط المدرسي، ومنها أزمة الإداريين التي تنشأ من سوء صناعة القرار والتركيز على الروتين دون الاهتمام بالنتائج. (حمدان، ١٩٩١: ص، ص ٢٠٩- ٢١٨)

ويُعد الصراع من أهم أسباب الأزمات التي تواجه مدير المدرسة، ويُركّز مفهوم الصراع على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وينشا عادة عن نزاع يحدث من تضارب القرارات المتخذة، أو النزاع الوظيفي بين الأقسام والإدارات، أو التعارض بين المعايير والقواعد القانونية. (هلال، ت٢: ص ١٦)

والصراع من أهم أسباب الأزمات، و يتوقع الإداري أو القائد التربوي حُدوث الصراع دائما، لكن لا يجب السماح بتفاقم هذا الصراع لكي لا يصل أو يصبح أزمة مستعصية ممكن أن تكون ذات تطورات سلبية كثيرة، مثل تكرار التغيب عن العمل، أو كثرة المشاحنات بين الأفراد أو تصادمهم وما إلى ذلك من التصرفات السلبية.
(الطويل، ١٩٨٦ : ص ٣٠٦)

والصراع في النظم بات أمر محتوم ولا مناص منه، والنظام التربوي لا يشذ عن هذه الحقيقة كغيره من النظم الاجتماعية، كما أن شدّة الصراع وتكراره يتحول إلى أزمة ذات أثر مدمر على سلوك الأفراد، مثل الانسحاب النفسي والعزلة والانسلاخ عن الجماعة أو الشعور باللامبالاة والإحساس بعدم الأهمية أو الانسحاب المادي كالتغيب أو التأخر، وقد يُحدِث سلوك عدواني مثل تخريب الممتلكات أو سرقتها أو إهمال العمل. (العمايرة ، ١٩٩٩ : ص ٢٣٣)

وقد يؤدي صراع المصالح بين العاملين لحدوث أزمة، و ينشأ عادة عنه انهيار في نظام الاتصال داخل المنظمة، وعدم ارتباط العاملين بالإدارة العليا مما يُضعف التعاون ويزيد من النزاع والتنافس السلبي، واختفاء وجود فريق العمل ذو الدراية والتأثير الفاعل، وضعف العلاقات الإنسانية من أهم مصادر الأزمات، إضافة إلى سوء الفهم والإدراك وسوء التقدير والتقييم، ووجود الإدارة العشوائية، والرغبة في الابتزاز واستعراض القوة وإطلاق الإشاعات والأزمات المخططة، والأخطاء البشرية (أحمد ، ٢٠٠٠ : ص ، ص ٣١ – ٣٣)

ويعتبر تعارض المصالح والأهداف من أسباب أزمات الصراع واستمرار نزاع وصراع المصالح والأهداف يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وكثرة المشاحنات والخلل والتخبط في نظم المعلومات، وزيادة الكبت النفسي والشعور بعدم الثقة بين العاملين والقصور في مجمل الأداء.(الطويل ، ١٩٨٦ ، هلال ، ت ٢ ، العمايرة ، ١٩٩٣، احمد ،٢٠٠٠)

لذا فإن مدير المدرسة يواجه أزمات باستمرار، حيث المدرسة تُعد في شكلها الحاضر منظمة كغيرها من المنظمات المعاصرة محل للصراعات والتعارض، و أن من أهم خصائص المنظمات التعليمية:

١. **تعدد الأهداف وتعارضها:** فالأهداف طالما أنها تتحدد في ظل قيود وضغوط بيئية، فلا شك أنها تتصف بالتعدد من ناحية والتعارض من ناحية أخرى.

٢. **تعدد العملاء وتعارضهم داخل المنظمة وخارجها:** أن للمدرسة عملاءها الداخلين مثل المعلمين والطلاب والموظفين وعملائها الخارجيين مثل أولياء الأمور والمشرفين التربويين والرؤساء في الإدارة التعليمية والمؤسسات المجتمعية وكل هؤلاء لهم مطالب ورغبات متعارضة.

٣. **تعدد الأطر الزمنية وتعارضها:** أن المنظمات تسعى لتحقيق أهدافها وفق خطط زمنية مختلفة سواء قصيرة المدى أو طويلة المدى، كما أن المدرسة منظمة معاصرة تواجه تعددية وتعارض القيود والأهداف والعملاء والأزمنة، حيث ينتج عن ظاهرة التعدد وظاهرة التعارض، ظاهرة جديدة يمكن تسميتها أزمة القيادة المدرسية، التي تجد نفسها غير قادرة على أن تختار أو تقرر تحت وطأة التعددية والتعارض. (الثبيتي ، ١٤١٧ : ص ، ص ٣٣١ –٣٣٢)

وخلاصة القول يتطلب من مدير المدرسة المعرفة والإلمام بإدارة الأزمات ليصل إلى القدر المعقول من الوعي والفهم لطبيعة الأزمات وكيفية التعامل معها، ليستطيع تحقيق هدف المدرسة بصفة خاصة وأهداف التعليم والمجتمع بصفة عامة، وفيما يلي سوف يعرض الباحث قواعد التعامل مع الأزمات.

ثالثا : قواعد التعامل مع الأزمات

تمهيـد:

استعرض الباحث مفهوم الأزمة بصفة عامة والأزمة التعليمية من خلال عرض بعض ملامح الأزمات المدرسية التي تواجه مدير المدرسة بصفة خاصة، حيث يتضح أهمية معرفة مدير المدرسة بالقدر المناسب من الوسائل والأساليب للتعامل مع الأزمات وسوف يبدأ الباحث بإذن الله فيما يلي بعرض لقواعد التعامل مع الأزمات من خلال عرض لأساسيات يجب مراعاتها عند التعامل مع الأزمة منذ ظهورها وحتى السيطرة عليها ثم التعرض إلى بعض الوصايا التي تعتبر من الأهمية بمكان، بعدها ينتقل الباحث إلى عرض بعض الإجراءات الإدارية التي تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل مع الأزمة، وأخيرا عرض خطوات التعامل مع الأزمات.

١: الأساسيات التي يجب مراعاتها للتعامل مع الأزمة كما يلي:

أ **تحديد الأهداف وترتيب الأولويات:** تحديد الهدف وترتيب الأوليات من أهم أساسيات التعامل مع الأزمات كما يراه الكثير من الباحثين، مما يوجب علينا كأفراد أو كمجموعات أن نُحدِّد لنا هدف، لأن تحديد الهدف يدفعنا للعمل الإيجابي ونعرف ما نريد تحقيقه، بينما عدم تحديده يقودنا إلى التجنب والهروب وهو عمل سلبي، والأفكار السلبية تقودنا للضعف والعكس صحيح فالأفكار الإيجابية تعمل على شحذ الهمم والطاقات، وتنقسم الأهداف إلى أهداف رئيسية لمواجهة الأزمة، و أهداف فرعية تحتاج إلى ترتيب وتناسق حسب الأولوية والأهمية، كما أن تحقيق أي نوع من النجاح في أي خطوة صغيرة أو كبيرة تعمل على التقدم نحو تحقيق الهدف الكبير الذي هو بمثابة الحلم.

إضافة إلى أن توخي الأهداف وتحديدها يجعل مهاجمة الأزمة في اسحظة المناسبة أكثر صوابا من القرارات العشوائية التي تعتمد على المجازفة وقد ينجم عنها خسائر جسيمة، و تحديد الهدف نصف المعالجة إن لم يزد والهدف الضخم قد يكون غير ممكن الوصول، إلا بتحقيق أهداف

صغيرة لإفقاد الأزمة مقوماتها، سواء مقومات الوجود أو مقومات الاستمرار، ويجب التركيز على أهمية تحديد الأهداف باعتبارها ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة، فقد تشتمل الأهداف البسيطة على حلول توصل في النهاية إلى الهدف الكبير.

وتحديد عملية الأهداف في وقت الأزمات مُسلم بها، غير أنها ليست بالعملية السهلة، بل صعبة وشاقة لذا يجب أن يتم التعرف على آلية تحديد الأهداف كأن تكون الأهداف مكتوبة وواضحة ومتناسقة، وواقعية قابلة للتنفيذ على مستوى كل هدف و على مستوى كل الأهداف ، وقابلة للقياس من حيث الزمن والكمية والتكلفة، ومرتبة حسب الأولوية. (هلال ت ٢ : ص ، ص ٧٧ ،٧٨) ، (الخضيري ١٩٩١ : ص ١٤٨) ، (داني كوكس : ١٩٩٨ ، ص ٩٢) (البريدي ١٤١٩ : ص ٧١)

ب **الحركة السريعة والمبادرة:** تتطلب المواجهة السريعة لِلأزمة ، الدقة فانعدام وجودها ربما يقود إلى مزيد من الأزمات، والسرعة مُهمة لارتباطها بعامل آخر مهم، يتمثل في تكبيد الطرف الآخر خسائر فادحة تجعله يفكر كثيرا قبل صنع أزمة أخرى.

وتعتبر أولى الخطوات للسير إلى تحقيق الهدف هو التخلص من مشكلات الحاضر، وتركيز النظر إلى المستقبل، والتقليل من النظر إلى الماضي كثيرا أو كما قال هلال " أنه يجب خلع المسامير التي يمكن أن تقيد خطانا "، و التخطيط لمجرد تجنب الفشل قد يقلل من قيمة الأهداف التي نريدها، لذا يجب النظر إلى أهداف أكبر وهذا يأتي من خلال حرية الحركة والأخذ بزمام المبادرة. (الخضيري ١٩٩١ : ص ١٦٢) ، (داني كوكس ١٩٩٨ ، ص ٩٢) (هلال ت ٢ : ص ٧٩)

ج **تنظيم القوى المواجهة للأزمة:** يعتبر فشل الهياكل التقليدية في مواجهة الأزمة راجع في معظمه إلى التعود على الشكل النمطي في الأداء والتنصل من المسؤولية لما حدث، والتركيز على الماضي والحاضر أكثر من

المستقبل لذا تظهر أهمية تنظيم القوى المواجهة للأزمة بحشد كل الإمكانات المادية والبشرية وتعبئتها معنويا ليعطيها القوة في المواجهة، كما يعتمد نجاح التنظيم الجديد لهذه القوى على الرغبة والاستعداد وحب المشاركة ليس على الأوامر والإجبار والضغوط. (هلال ت ٢ : ص ٨٠)

د **المفاجأة:** تعتبر المفاجأة أحد الأسس الهامة لمواجهة الأزمة، فإفشاء أسرار الحركة قد يُفشِل جهود الحل، لذا فإعلان خطوات المواجهة بالتفصيل أمر غير مُحبّب في مواجهة الأزمات، وقد تقضي على مخطط المواجهة وتُضيف أو تُضاعف من الأزمة. إضافة أن المفاجأة والمباغتة تعمل على السيطرة شبه الكاملة عليها، وتجعل قواها لا تستطيع التصرف أو التحرك بشكل عقلاني. (الشافعي ١٩٩٩ : ص ٤٠) ، (هلال ت ٢ : ص ٨١)

هـ **تقبل الواقع واغتنام الفرص:** عندما تشتد الأزمة وتصل إلى قمتها، ليس أمام متخذ القرار سوى تقبّل ما حدث بسرعة دون إضاعة الوقت في الدهشة والاستغراب وندب الحظ أو لوم الآخرين، والتحرك للقيام بالأعمال المناسبة التي يكون الابتكار فيها ضرورة وليس عملا ترفيهيا، وهذا يعني أن متخذ القرار في حاجة إلى طرق ووسائل جديدة للتعامل مع الأزمة، واغتنام الفرص أثنائها، بمعنى تجميع الممكنات مع بعضها، ومحاولة الوصول إلى قمة الممكن والنجاح في خلق الفرصة والهروب من الاستسلام للمستحيل. (هلال ت ٢ : ص ٨٢)

و **المشاركة والتعاون:** يعتبر تشجيع الأفراد و تحفيز طاقاتهم الكامنة والتعاون فيما بينهم، يتطلب مساعدتهم في التعرف على الهدف المراد تحقيقه وتفهمهم لأدوارهم، ودعوتهم للتحرر من القيود السابقة ومحاولة استخدام ابتكاراتهم وإبداعاتهم وجعلهم يشعرون بالمسؤولية المشتركة في التعامل مع الأزمة، كما أن التعاون والمشاركة من قبل كل الأطراف مع متخذ القرار يساعد على التغلب على الأزمة، ويساعد على اتساع الرؤيا، وشمولية التشخيص

التي تؤدي إلى تكامل المعالجة للأزمة . (الخضيري ١٩٩١ : ص ١٥٤)
(هلال ت ٢ : ص ٨٤)

ز **الروح المعنوية المرتفعة:** تظهر أهمية الروح المعنوية المرتفعة وقت الأزمات، لكن الدلالات قد تُشير إلى أن الروح المعنوية – وقت الأزمات – تعاني من مأزق متمثلة في تهديدات داخلية وخارجية، وعليه فإن قائد الأزمة يجب أن يعرف هذه الدلالات والإشارات التي تنذر بتهديد الروح المعنوية ومن ثم تهيئة الظروف المناسبة لتطورات الموقف بما يضمن معايشة الأمل لفريق الأزمة والاحتفاظ بالروح العالية. (هلال ت ٢: ص ٨٤)

ح **المرونة:** تَحُول أمام متخذ القرار الكثير من العوائق تمنع وصوله للهدف المرسوم، ويستهلك بعضها الوقت والجهد الكثيرين في التعامل معها، وفي نفس الوقت لا ترقى لتلك الأهمية من حيث النوع أو التأثير على الهدف المقصود، وواقع الأمر – أثناء الأزمة – يضع القائد في سباق مع الزمن فالقائد الماهر والناجح في إدارة الأزمة الواثق من نفسه، يتعامل بمرونة مع بعض العوائق التي لا تشكل أهمية في مسيرة تحقيق الأهداف، و تكون لدية الشجاعة في إعطاء الأفراد الحرّية والعمل بما يحبون ويرون ، مع تقديم الإرشادات عند الضرورة، وأن مثل هذه العقبات تُعتبر تحدّيا لفريق الأزمة.
(هلال ت ٢ : ص ٨٦)

ط **السيطرة:** يحتاج القائد إلى السيطرة على حركة الأدوات والقوى التي يستخدمها، وعندما ينجح القائد في ذلك فهذا يساعده على مواجهة الأزمة والسيطرة عليها من خلال التعامل مع العوامل المسببة لها والتعامل مع القوى المدعمة و العوامل ذات الصلة بالأزمة، غير أن العوامل التي تُفقِدُه السيطرة على أدواته تتمثل في الصلابة وعدم المرونة وتوجيه النقد دائما، والتهرب من المسؤولية وإلقائها على الآخرين، واستخدام أساليب التهديد والهروب والتشكيك في ولاء فريق العمل عليه تجنّبها، وتتم السيطرة على الأزمة من خلال اختراق القوى الموجّهة لها وهي القوى الحقيقية التي تقف

خلفها ، واختراق القوى الصانعة للأزمة التي أهدرت مصالحها لتكون نار الأزمة ولهيبها الذي يحرق ويحترق ، وأخيرا اختراق القوى المُهتمّة بالأزمة وهي القوى التي استطاعت القوى الصانعة جذبها إلى دائرة الأزمة وتعتبر القوى المُهتمة هي القوى الترجيحية التي من خلالها يفوز طرف على الأخر ، ويستلزم تحقيق هذا الاختراق حشد كل القوى والموارد للتدخل السريع واستخدام كافة الإمكانات لاستقطاب بعض القوى وإلحاق الخسائر بالبعض الآخر للوصول إلى الهدف . (الخضيري ١٩٩١: ص ١٥٧) ، (هلال ت ٢ : ص ٨٧)

ي **الحماية والأمن:** يشير الباحثون إلى أن مواجهة الأزمة تتطلب حماية الأفراد من الخوف الداخلي الذي قد يُظهر المشاعر السلبية سواء كانت تجاه الأحداث أو تجاه الذات، وعدم الثقة بالنفس أو ضعف المشاركة أو ضعف جودة الأداء وانعدام القدرات الإبداعية، و أن الحماية تشمل عملية تأمين قوى احتياطية تُستخدَم وقت الأزمات وعند الحاجة، إضافة إلى تحفيز المشاركين في المواجهة ومضاعفة جهودهم وتعبئة قواهم الذاتية، وتبرز أهمية التأمين التعبوي الذي يتم حجزه وتأهيله وتحريكه في الوقت المناسب لمواقع الأحداث. (الخضيري ١٩٩١: ص ١٦٠) ، (هلال ت ٢: ص ٨٩)

ك **التفاوض المستمر مع الأزمة:** تختلف استراتيجيات مواجهة الأزمة باختلاف دوره حياة الأزمة التي تمر بها، وفي كل مرحله من مراحلها تحتاج إلى تقييم مستمر لتحديد الاستراتيجية المناسبة، و التفاوض يعني استخدام جميع التكتيكات التفاوضية كما ذكرها هلال:" التجنب والتحاشي، التوافق، التهويل، الالتزام، الصياح ، الانسحاب المسرحي ، التظاهر بالجهل ، التعاون ، التنازل الأول ، إثارة قضايا زائفة ، النقاط الحاسمة ، المفاجأة ، العروض النهائية ، استخدام المعلومات الصحيحة أو المضللة ، ستار الدخان المزاد ، التمسك بالمواقف ، الخلط للإجراءات والمبادئ ، الحصول على وعود ، بالونة الاختبار ،

التهويل ، الشاكوش ، الصدمة الكهربائية ، الحمل الوديع ، الشكوى والصياح " .
(هلال ت ٢ : ص ٩٠)

٢: وصايا تَهُمّ مدير الأزمة:

بعد الاستعراض لأساسيات التعامل مع الأزمات، يتعرض الباحث للوصايا التي يراها بعض الباحثين من الأهمية بمكان في احتياجات التعامل مع الأزمة والمنبثقة من أساسيات التعامل مع الأزمات السابقة الذكر ، والمتمثلة في مجموعة من المبادئ أو الوصايا التي يجب أن يعي بها متخذ القرار لكي ينجح في التغلب على الأزمة التي يواجهها، وهي كالآتي:

- *توخي الهدف*: حيث يرى أن الهدف يمثل نصف الحل للأزمة كما أن الأهداف الصغيرة تمثل خطوات جيدة في سبيل تحقيق الهدف الكبير.
- *الاحتفاظ بحرية الحركة وعنصر المبادأة*: إن متخذ القرار عليه الاحتفاظ بحرية الحركة لكي تُمَكّنه من تحقيق المبادأة، لتحقيق توجيه الأزمة والسيطرة عليها.
- *المباغتة*: تعتبر المباغتة من أهم الوصايا، وأنها تُحقق نوع من الذهول لدى القوى الصانعة للأزمة، تجعلها لا تستطيع التفكير أو التصرف بشكل عقلاني وتحت هذا التأثير يمكن التعامل مع الأزمة بالشكل المناسب.
- *الحشد*: ويُقصد به جمع القوة لمعالجة الأزمة وتحديد الزمان والمكان المناسبين لتأمين تنفيذ مواجهة الأزمة، وأن جوانب القوى المختلفة هي القوى البشرية والقوى الاقتصادية والقوى المادية والمعنوية.
- *التعاون*: يتوجب على متخذ القرار أن يعمل بسرعة لدفع كافة قدراته وإمكاناته إلى ميدان الأزمة وأن يطلب معاونة جميع الأطراف التي تسانده للتغلب على الأزمة.
- *الاقتصاد في استخدام القوة*: يُعد الاقتصاد في استخدام القوة تحذيرا أكثر منه وصية، حيث أن استخدام القوة ضد الأزمة أو ضد صانعيها لا بد وأن

يخضع لحساب دقيق، فالإسراف في استخدام القوة قد يكون عامل مدمر ليس فقط لصانعي الأزمة بل على الجميع، كما أن طبيعة الأزمات تختلف فبعضها يتّصف بالتجدّد الذاتي، فكلما أُخمِدت الأزمة إستعرَت مرة أخرى وعلى هذا يجب على متخذ القرار الاقتصاد في استخدام القوة تحسبا لهذا التجدد المستمر، فاستخدام القوة قد يعمل على رد فعل عنيف يصعب على متخذ القرار متابعته والقضاء عليه.

- *التفوق والسيطرة على الأحداث*: ويُقصد به المعرفة الكاملة والتفصيلية بتطورات الأزمة والاختراق الأمني للقوى الموجهة للأزمة والصانعة لها والمهتمة بها، وأن الاختراق يستهدف القوى الحقيقية الواقعة خلف الأزمة والقوى الصانعة لها أو الموجّهة، والقوى المهتمة.
- *الأمن والتأمين للأرواح والممتلكات والمعلومات*: يشمل التأمين جانبين التأمين الطبيعي الممتد من وقوع الأزمة والذي يركز على حماية الأرواح والممتلكات والمعلومات ضد أي خطر وتوفير سبل الوقاية، والجانب الآخر هو التأمين التعبوي الحيوي الاحتياطي عند وقوع الأزمة والذي يُستخدَم في الأوقات غير العادية، ويتمثّل في مواجهة الأزمة بقوى أشد وأكبر لمنع اتساع رقعة الأزمة أو امتدادها إلى مجالات جديدة.
- *المواجهة السريعة*: وتتمثل في التحرك السريع والمواجهة السريعة المحسوبة التي تتطلب الدقة والتحكم في هذه السرعة، فعدم الدقة قد تقود إلى أزمات أكثر.
- *استخدام الأساليب غير المباشرة كلما كان ممكنا*: تعتبر الأساليب الغير المباشرة أفضل الطرق للتعامل مع الأزمة والتأثير على مجرياتها والأكثر استخداما ونجاحا من خلال التجارب العملية، ومن مبادئ الأساليب الغير مباشرة ما يلي:

- التدرجية: وهذه الأساليب تسمح بالتدرّج في مواجهة الأزمة والتعامل بفاعلية أكبر وبجرعات متفاوتة وامتصاص تفاعلاتها، ومن ثم استيعابها والسيطرة عليها.

- التلازم والتتابع: ويعني استخدام مجموعة الأدوات المعالجة للأزمة بشكل متلازم ومتتابع، لاحتياج كل منها لتراكمات النتائج التي أفرزتها الأدوات الأولى التي تم استخدامها، فهذه الأدوات تُعتبر مُسانده لبعضها البعض في مواجهة الأزمة، ووقف تصاعدها للحد من خطورتها وإيقافها عند حد معين.

- التناسق والاتساق: تحتاج عملية استخدام الأساليب الغير مباشرة إلى قدر كبير من الذكاء والدهاء، واستخدام الأدوات بقدر كبير أيضا من التناسق والاتساق فيما بينها حتى تكون حزمة مترابطة يصعب اختراقها من جانب صانعي الأزمة.

- التغطية والخداع: تعتبر الأساليب الغير مباشرة أساليب امتصاص واستيعاب لضغط الأزمة وأساليب خداع وتمويه، حتى تبدو وتتضح معالم الأزمة الرئيسية، وتتبعها خطوات كالاستجابة الجزئية لمطالبها، وإجراء التحالفات المؤقتة مع تيار الأزمة، وعزل قادتها، فهذه الأساليب تعتمد على التغطية والخداع للوصول إلى أهدافها. (الخضيري ١٩٩١ : ص ، ص ١٥٤ ، ١٦٥) ، (الشافعي ١٩٩٩ : ص ، ص ، ٤٤ ، ٤٥)

ويشير بعض الكتاب إلى وصايا مستمدة ومستنبطة من النصوص الشرعية تهم مدير الأزمة والفريق الذي يعمل معه، وهي على النحو التالي :

- لتعلم أن ما أصابك لم يكن لِيُخْطِئك، أي الإيمان بالقضاء والقدر، وأن الأزمة قَدَرٌ يجب التسليم بوقوعه، حتى تستجمع قواك وتسترد رشدك وتستعين بالله للوصول إلى حل، ويجب عليك أن لا تغضب، حيث لا فائدة من الغضب ولا طائل له، والتوجيه النبوي يحُثّ على ضبط النفس عند الغضب لِتمنع عن نفسك التشتت وفقدان التركيز فيما أنت فيه.

- كن واقعيا، فربما لا تستطيع تحقيق كل أهدافك، أي يجب الحذر و البعد عن الأهداف المثالية، وأن تكون واقعيا في وضع أهدافا تستطيع تحقيقها بما لديك من معطيات وما تملك من إمكانيات.
- لا تُحرج خصمك، أي دعْ خصمك يتنفس، حيث أن الخصم شريكك في الأزمة فلو أحرجته قد تسوء الأمور أكثر.
- قم بتصعيد الأزمة تدريجيا، لإعطاء الخصم إشارة على قدرتك على المواجهة والتصعيد دون توجيه الأزمة إلى العنف، أي الاقتصاد في القوة والموارد المتاحة.
- حاول توسيع نطاق الاستشارة، إتباعا لقول الله سبحانه وتعالى " **وَشَاوِرْهُم فِي الأَمْرِ**" وذلك للنظر للأزمة بعيون أكثر وعقول أكبر وكذلك طرق تفكير أكثر.
- تلمّس دائما دعما أكبر، حيث يواجهك آراء مؤيدة جدا وأراء معارضة جدا وأراء متأرجحة، فيجب عليك كسب ما تستطيعه من هذه الآراء قدر الإمكان.
- بادر إلى تحصين القرار من المؤثرات الداخلية، واعمل على دعم اتصالاتك الموثوقة، وأخيرا ارجع إلى ربك واستخره واطلب العون والمدد منه سبحانه وتعالى. (البريدي ١٤١٩ ، ص ١١٩)

كما يتطلب التعامل مع الأزمة عدة إجراءات إدارية تعمل على تحقيق المناخ المناسب للتعامل معها، و تتيح لفريق التعامل مع الأزمة حرية الحركة، وتتمثل في تبسيط الإجراءات وإخضاع التعامل مع الأزمة للمنهجية العلمية والوفرة والحضور الدائم، وتفويض السلطة، وفتح قنوات الاتصال، والإبقاء عليها مع الطرف الآخر والتواجد المستمر في مواقع الأحداث، ويمكن استعراضها على النحو التالي:

- تبسيط الإجراءات في معالجة الأزمات التي تحتاج إلى التدخل السريع والحاسم، وعليه فإن تبسيط الإجراءات يساعد بشكل كبير في اختصار الوقت والجهد لإعطاء القدرة على مواجهة الأزمة

- يحتاج التعامل مع الأزمة إلى المنهجية العلمية وتعني الوظائف الأساسية للمنهج الإداري العلمي، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة، ولا يمكن التعامل مع الأزمة بالعشوائية والارتجالية أو بسياسة الفعل ورد الفعل.
- يتطلب من مدير الأزمة أو متخذ القرار الوفرة والحضور الدائم في مواقع الأحداث حتى يطلع على كل الأمور أولاً بأول، ويستطيع مساعدة كل معاونيه في جميع مراحل الأزمة.
- يُعدّ تفويض السلطة محور العملية الإدارية خاصة في إدارة الأزمات المندلعة في أماكن مختلفة، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار تأخذ صورة سريعة وعاجلة، و أن مواصفات القرار الإداري السليم لإدارة الأزمة يشتمل على المناسبة وإمكانية التنفيذ والتبليغ والوضوح والبساطة والانسيابية، وإمكانية المتابعة والتزامن والتوقيت، وفتح قنوات الاتصال والإبقاء عليها مع الطرف الآخر، حيث سياسة الباب المفتوح قد تكون من أفضل الوسائل الوقائية من الأزمات بالإضافة إلى التواجد المستمر في مواقع الأحداث سواء التواجد السري والذي يهدف لتأمين وصول المعلومات المناسبة والكافية عن أطراف الأزمة، ويهدف كذلك للقيام ببعض التحركات لإفشال خطط قوى الأزمة ومحاولة عزل قادة قوى الأزمة عن قواعدها، أو التواجد العلني الذي يمثل تأكيد الصدام العنيف مع قوى الأزمة وتدميرا لمصالحهم وإلحاق الخسائر بهم وقد تُستخدَم هذه المرحلة لتخفيف ضغط الأزمة ،ومن ثم تتبعها مرحلة العلاج.

(الخضيري ١٩٩١ : ص ١٩٤) ، (مهنا ١٩٩٨ : ص ٨٩)

رابعا: خطوات التعامل مع الأزمات

يرى الكثير من الكتاب أن التعامل مع الأزمة يستلزم الرؤية الصحيحة، والقدرة على تقدير الموقف بشكل سليم، وترتكز على الخطوات التالية:

أ   **تقدير الموقف الأزموي**: وتعني تحليل لمضمون العلاقات بين قوى الأزمة أو تحديد جملة التصرفات التي تقوم بها قوى الأزمة، وأسباب نشوء الموقف وروافد تطوره وعلاقات المصالح والصراع والتنافس والتكامل، وتحليل مناسب للقوى الصانعة والمعارضة لها، ونسبة القوة فيما بينها، وقدر مساحة المناورة وحرية الحركة، وخلاصة القول أن تقدير الموقف الأزموي يعني الإجابة على الأسئلة التالية: من هي القوى الصانعة للأزمة ؟ ما عناصر القوى التي ترتكز عليها ؟ وما القوى المساعدة والمؤيدة لها ؟ ولماذا وكيف صنعت الأزمة ؟ كما يمكن تحديد جملة التصرفات التي تقوم بها قوى صنع الأزمة وما تهدف إليه وذلك من خلال طرح الأسئلة التالية: ما هي الأزمة ؟ وما حقيقتها ؟ وما مداها ؟ وما الهدف منها ؟ ولماذا حدثت ؟ وما أسبابها ؟ و أين نشأت ؟ ومتى حدثت ؟ وما هي القوى المحركة والمساندة والمعارضة ؟ وما القوى صاحبة المصلحة في خلق الأزمة ودفعها ؟ ومن له سلطة قرار التعامل معها ؟ .(الخضيري ١٩٩١ : ص ٢١٥) ، (الشافعي ١٩٩٩ : ص ص ٧٢، ٧٣)

ب   **تحليل الموقف الأزموي**: تهدف هذه الخطوة إلى اكتشاف المصالح الحقيقية الكامنة وراء صنع الأزمة، والتعرف على الأهداف الحقيقية الغير مُعلنة لها، وتحديد عناصر الأزمة وتقسيمها للتوصل إلى حقيقة الموقف، ومن ثم الوصول إلى حل حاسم للأزمة، و في هذه المرحلة يمكن استخدام النماذج الرياضية مثل تحليل الارتباط والانحدار للمتغيرات والثوابت في قوى الأزمة، لتحليل أسباب التوتر، بناءا على المعلومات التي تم الحصول عليها، و تحليل مواطن القوة والضعف لقوى الأزمة، وأخيرا تحليل طبيعة الخطر الذي تشكله الأزمة. (الخضيري ١٩٩١ : ص ٢١٩) ، (احمد ٢٠٠٠ : ص ٤٩)

ج **التخطيط العلمي للتدخل في الأزمة:** تتمثل في رسم السيناريوهات ووضع الخطط، وحشد القوى من خلال تحديد الأماكن الأكثر أمانا – فالأماكن الآمنة تعتبر بمثابة سياج آمن – وتحديد أسباب الأزمة المتصلة بالنظام، ثم تحديد خطة الامتصاص لضغط الأزمة، ثم ركوب الأزمة والانحراف بها، ثم توزيع الأدوار على قوى المقاومة وحشد كل الإمكانيات، ثم تحديد ساعة الصفر والتوقيت لبدء تنفيذ الخطة .

د **التدخل لمعالجة الأزمة:** تتم معالجة الأزمة من خلال مجموعة من المهام الأساسية والمهام الثانوية ، والمهام التكميلية والتجميلية ، حيث تمثل المهام الأساسية : الصدام والمواجهة العنيفة وامتصاص الأزمة ، في حين أن المهام الثانوية تتمثل في تهيئة المسارات وإعداد المسرح الأزموي وتقديم الدعم لفريق معالجة الأزمة ، أما المهام التجميلية فتقوم على إزالة الآثار والانطباعات السيئة التي تركتها الأزمة . (الخضيري ١٩٩١ : ص ٢١٥)

بعد استعراض الخطوات السابقة ، يمكن استعراض قيود التعامل مع الأزمات وتتمثل في المدى الزمني المتاح لاتخاذ القرار، حيث يُعد هذا المدى قصير بدرجة كبيرة عنه في الأحوال العادية، مما يجعل وقت اتخاذ القرار محدود، و السرعة في التعامل لها الأولية، والدقة في القرار الرشيد الصائب أمر مطلوب وحتمي، لذا فإن القرار يخضع إصداره إلى ثلاث مجموعات من المحددات تتمثل في:

المجموعة الأولي: المحددات العامة تدخل فيها جميع المنشآت بصرف النظر عن نشاطها، والمجموعة الثانية: هي المحددات الخاصة التي ترتبط بالإدارة نفسها .

المجموعة الثالثة: المحددات التي ترتبط بالأزمة وطبيعة التحرك، والإطار المسموح به في معالجة الأزمة، وإطار التكلفة وحدود الخسائر، كما أن الأزمات تحتاج إلى قرارات سريعة وصائبة حسب الظروف الحالية، وضغوط المحددات المعيقه لاتخاذ القرار، والمتمثلة في ضيق الوقت المتاح ودائرة عدم التأكد الناتجة من نقص المعلومات، وتفاقم النتائج المترتبة من استمرار الأزمة واستفحال عواقبها. (الخضيري ١٩٩١ : ص ص ٢١٥ ، ٢٢٥) ، (الشافعي ١٩٩٩ : ص ٧٥)

خامسا: أساليب التعامل مع الأزمات

تمهيـــد:

عرض الباحث فيما سبق من هذا المبحث، قواعد التعامل مع الأزمات والوصايا التي يجب أن يلم بها مدير الأزمة، بالإضافة إلى خطوات التعامل مع الأزمة وهنا يقدم الباحث عدد من أساليب التعامل مع الأزمات ، والتي أجْمع عليها الكثير من الكتّاب ، منهم من صنّفها إلى تقليدي أو غير تقليدي ، ومنهم من يرى أنها طرق تعامل مع الأزمات ، ومنهم من يرى أنها استراتيجيات تُتّخذ للتعامل مع الأزمات ، ومنهم من يرى أنها تكتيكات ووسائل تُستخدم للتعامل مع الأزمات وسيتعرّض الباحث فيما يلي لأساليب التعامل التقليدية ، وأساليب التعامل غير التقليدية والأسلوب العلمي وذلك على النحو التالي :

أ) الأساليب التقليدية:

١ - **أسلوب إنكار الأزمة:** أجمع الكتّاب على أن أسلوب إنكار الأزمة من الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات، حيث يشيع استخدام هذا الأسلوب في ظلّ الإدارة الدكتاتورية التي لا تعترف بوجود الخلل والخطأ أو حتى مجرد احتماله، فهي لا تدّعي إنكار الأزمة فقط بل - أكثر من ذلك - تدّعي سلامة الموقف وتعتبر الوضع الإداري المعاش، هو أفضل الأوضاع في تاريخ تلك الإدارة ويُعبر عن قمة ازدهارها، وأن الأحلام والآمال تتحقق، بل أصبحت واقع معاش يلمسها الجميع، وتُؤكد على أن من يُشير بغير هذا فهو مخطئ وإن حصل فإنما بفعل قوى الهدم الحاقدة التي تتربص في الظلام لتدمير الجهود المشرقة، وتأخير مسيرة تقدّم هذه الإدارة، ويمكن وصفها بأعداء النجاح الذي لا يُنكره إلا مُكابر.

ويعني أسلوب إنكار الأزمة التّعتيم الإعلامي للأزمة وعدم الاعتراف بوجودها أصلا، وتحصين الأفراد من الحملات الإعلامية، وإقناعهم بعدم وجود أزمة، وهذا الأسلوب يُستخدم عادة من قبل الإدارة التي تتّسم بالعنف أو تلك التي يمتلكها حساسية مُفرطة تُجاه أي نقد يُوجّه إليها، ولا تملك القدرة على المواجهة، بالتالي ليس أمامها سوى التباهي بالإنجازات المتحققة أو الموهومة.

كما أن أسلوب إنكار الأزمة قد تسعى إليه الإدارة عن وعي ودراية عندما تكون الأزمة مفتعلة، حيث ترى الإدارة أنه من الحكمة إنكار الأزمة ولكن مثل هذا الأسلوب يستلزم استخدامه مزيدا من الحذر عند التطبيق. (الخضيري ،١٩٩١: ص ٢٣٥) (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٧٦) ، (البريدي ، ١٤١٩ : ص ١٠٠) (الدهان ، ١٩٨٩ : ص ٨٦)

٢ – **أسلوب كبت الأزمة:** أسلوب كبت الأزمة من الأساليب التي أجمع الكتاب على استخدامها في التعامل مع الأزمات، ويُمكن اعتباره طريقه تعتمد على التعامل المباشر مع الأزمة هدفها تدمير وإخماد العناصر والعوامل المفرزة للأزمة عن طريق استخدام العنف وعدم الاستجابة لقوى ضغط هذه العوامل، من أجل إخمادها تماما أو على الأقل إرجائها لوقت آخر، ويعمل هذا الأسلوب على تأجيل ظهور الأزمة. (أحمد ، ٢٠٠٠ : ص ٤٢) ، (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٧٦)

٣ – **أسلوب بخس الأزمة:** يعني بخس الأزمة، التقليل من شأنها والتقليل أيضا من تأثيرها ونتائجها وعدم إعطاء أهمية لذلك الحدث – الأزمة – مع الاعتراف بوجوده، وإنه حدث لا يستحق الكثير من الأهمية، كما أن الآثار والنتائج كذلك قليلة الأهمية وأن التعامل معه بالأساليب المناسبة تُؤدي لإنهائه والقضاء عليه، وعودة الكيان الإداري لاتزانه كما كان، كما أن أسلوب بخس الأزمة هو جزء من إنكارها لكونه يعني التقليل من شأنها، بحيث تُصوّر الأزمة على أنها فقاعات هواء لا تلبث أن تتبدّد ويصاحب هذا الأسلوب إقناع الأفراد بعدم أهميتها، وتتبنى هذا الأسلوب الإدارة التي تتّسم بالعنف مع الآخرين أو من يتملكها الحساسية المفرطة تجاه النقد شأنها شأن كبت الأزمة. (البريدي ، ١٤١٩ : ص ١٠٠) (أحمد ، ٢٠٠٠ : ص ٤٢)

٤ – **أسلوب إخماد الأزمة:** يتمثل هذا الأسلوب في الصدام العلني والصريح مع قوى الأزمة المختلفة وتصفية عناصرها بعنف دون مراعاة لأي مشاعر أو قيم، إضافة إلى أنه أسلوب يُستخدم عندما تصل الأزمة إلى حد خطير ومدمّر، وتستخدَم هذا الأسلوب

الأنظمة والإدارات الديكتاتورية العنيفة التي لا تقبل الرأي المعارض مهما كان حجمه صغيرا أم كبير. (الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤١)

٥ - **أسلوب عزل الأزمة:** يندرج أسلوب عزل الأزمة ضمن الأساليب والطرق التقليدية، وبطبيعة الحال فالأزمة لا تنشأ من ذاتها، ولكنها تنشأ من وجود قوى معينة تعمل على إحداثها وتصعيدها، حتى يحدث الخلل وعدم التوازن في الكيان الإداري، بل ربما تقويض دعائم الكيان والوصول به إلى حافة الانهيار والتدمير، و هناك عدة أنواع من القوى: القوى الصانعة للأزمة، والقوى المؤيدة للأزمة، والقوى المهتمة بالأزمة، ويعتمد أسلوب عزل الأزمة على عزل قواها، القوى الصانعة للأزمة والمؤيدة والقوى المهتمة.

كما ينظر إلى قوى الأزمة على أنها بمثابة مرض مُعدٍ لا بد من عزله منعا للانتشار، وعزل قوى الأزمة يُسهّل إدارتها، وتستخدم هذا الأسلوب الإدارة التي تعتمد على استخبارات قوية ترصد هذه القوى، ومن ثم عزلها عن تيار الأزمة، والإدارة التي تؤمن بالحكمة القائلة " قطع رأس الحية بغية التخلص من شرها " ومغزاه عزل القوى الصانعة للأزمة عن بعضها البعض بغية اتقاء شرها وإبعادها عن مسار الأزمة، والإدارة التي تؤمن بالمبدأ الذي يتمثل في تشخيص المشكلة قبل علاجها. (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٧٨) ، (البريدي ، ١٤١٩ : ص ١٠١) ، (الدهان ، ١٩٨٩ : ص ٨٦)

٦ - **أساليب الهروب من الأزمة:** يُجمع كثير من الكتّاب على أن أساليب الهروب من الأزمة، من الأساليب المستخدمة في التعامل مع الأزمات، حيث تتنوع أساليب الهروب أو (النعامة)، فالأزمة بطبيعتها متطورة لكونها ناتجة من احتكاك أو صدام عوامل بشرية أو غيرها، سواء كان بين عاملين أو أكثر، وهذه العوامل - خصوصا البشرية - بطبيعتها متغيرة ومتطورة، وتبدو مظاهر الأزمة بالغة التعقيد والغموض لدرجة أن الفرد أو المدير تجعله حائرا وعاجزا عن التعامل معها بشكل صحيح، وهذا بطبيعته يخلق لدى المدير نوعا من التوتر الشديد، أيضا مجتمع الأزمة لن يقف متفرجا فهو يتحرك وقد تكون الحركة في غير الاتجاه الصحيح فتعمل على زيادة الأزمة

وربما يعمد المدير للخروج من هذا التوتر و هذه الحالة، باتباع بعض الأساليب السلبية بطريقة لا شعورية.

من هذه الأساليب ما يلي :

- **أسلوب الهروب المباشر:** ويعني ترك المدير الأزمة نهائيا، والاعتراف بعدم القدرة والفشل في المواجهة ، والاستعداد لتحمل تبعات هذا الهروب .
- **الهروب غير المباشر:** ويعني نقل المدير بعيدا عن مجتمع الأزمة، بداعي الإصابة الحقيقية أو المصطنعة، وهذا ما يريده.
- **التنصل من المسؤولية:** ويعني إلقاء المسئولية على الآخرين وتبرير المواقف بأسباب قد تكون منطقية في ظاهرها ولكنها غير حقيقية في واقعها، فيقدم أعذاراً يعتبرها تبريراً لموقفه، حتى لا يعترف بعجزه أو فشله أمام الناس أو حتى مع نفسه.
- **التركيز على جانب آخر:** يعمل المدير على تحاشي الفشل المتوقع بالتركيز على جانب آخر من الأزمة يستطيع أن يُحقق فيه بعض النجاح بعيدا عن صميمها.
- **الإسقاط:** يعمل المدير على تغطية الأزمة ومواجهتها بالتركيز على عيوب الآخرين، والقصور في أدائهم وأن الأزمة بسببهم، وقد حذرهم قبل ذلك كثيرا والإسقاط يشمل المرؤوسين وقد يصل إلى الرؤساء وغيرهم. (هلال ، ت ٢ : ص ، ص ١١٥ ، ١١٦) ، (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٤٤)

ب) الأساليب الغير تقليدية:

١ - **أسلوب احتواء الأزمة:** يُعتبر أسلوب احتواء الأزمة من الأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات حيث أشار معظم الكتّاب أن هذا الأسلوب طريقة من الطرق الحديثة التي تعتمد على محاصرة الأزمة في نطاق محدود عند مرحلة وصولها، وفي نفس الوقت استيعاب وامتصاص الضغط المولد لها، ومن ثم إفقادها قوتها.

وأسلوب احتواء الأزمة هو استراتيجية تعمل على محاصرة الأزمة، والعمل على عدم استفحالها عبر امتصاص الضغط المولد لها، وعلى هذا فأن أسلوب الاحتواء يشتمل على الخطوات التالية:

- "إبداء التفهم والإنصات الذكي لمطالب الأزمة وقياداتها من خلال القنوات الشرعية.
- مطالبتهم بتوحيد رغباتهم، لأن تحقيق كامل الرغبات المتعارضة يُعد أمرا مستحيلا.
- مطالبتهم بتشكيل لجنة تمثلهم لبدء الحوار والتفاوض.
- التفاوض مع اللجنة للوصول إلى حلول وسط تُرضي الجميع."

ويمكن وصف خطوات احتواء الأزمة بما يلي: إبداء الرغبة في الاستماع الذكي لقيادات الأزمة، ثم مطالبتهم باختيار مُمثلين لهم في المفاوضات، ومطالبة الممثلين بتوحيد الرغبات، وأخيرا التفاوض مع الممثلين بذكاء للوصول إلى حلول ونتائج جيدة

وينظر إلى أن أسلوب احتواء الأزمة هو استراتيجية لوقف النمو وتعمل على قبول الأمر الواقع، وبذل الجهد للتقليل من الانحدار والتدهور، مع السعي إلى تخفيف مشاعر الغضب المُصاحبة للأزمة، وأن هذا الأسلوب يعمل على التعامل بحرص وذكاء مع القوى المسببة للأزمة، والاهتمام والاستماع لها وتلبية بعض المتطلبات، مع تقديم بعض التنازلات التكتيكية والتوجيه والنصح لتخفيف حدة الأزمة، ثم تقديم العون والمساعدة للقوى المعارضة للتشاور وتهيئة الظروف للتفاوض المباشر. (هلال ، ت ٢ : ص ١٢٨) ، (الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤٧) ، (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٨٠) ، (البريدي ، ١٤١٩ : ص ١٠١)

٢- **أسلوب تصعيد الأزمة:** أسلوب تصعيد الأزمة من الأساليب المستخدمة عندما تكون الأزمة غامضة وغير واضحة لدى متخذ القرار خاصة في مرحلة التكوين، لكن طبيعة المص "ح والغايات والأهداف تُحتّم عدم وجود توحّد أو تكتّل، وربما تسمح بذلك في بداية التكوين فقط، ولفكّ هذا التكتل يتم تصعيد الأزمة بشكل أو بآخر حتى تصل

إلى مرحلة تعارض المصالح واختلاف الاتجاهات وانشقاق التحالفات للوصول إلى تطاحن العناصر، ومن ثم تفتت الأزمة وانحسارها.

كما أن أسلوب تصعيد الأزمة، هو استراتيجية تعمل على زيادة حدّة الأزمة إلى درجة معينة لتحقيق أهداف محددة، وذلك في حالة الغموض الشديد للأزمة وعدم ظهور أطرافها الحقيقية، أو عند الرغبة في تصنيف قوى الأزمة.

كذلك يُفسّر أسلوب تصعيد الأزمة على أنه استراتيجية للتجزئة باعتمادها على الدراسة والتحليل الكافي للعوامل المكونة والقوى المؤثرة والعلاقات بينها، وتعمل هذه الاستراتيجية على ضرب الروابط المُجمّعة للأزمة لتجزئتها بهدف الوصول إلى تعارض بين العناصر، ويمكن لمتخذ القرار أن يستخدم التكتيك التالي وهو: خلق نوع من التعارض في المصالح بين تحالفات الأزمة، ومساعدة بعض القيادات المغمورة للظهور والصراع لقيادة بعض الأجزاء من الأزمة، ثم تقديم الإغراءات ضد استمرار التحالفات.

ويتفق الجميع على استخدام هذا الأسلوب غالبا في البيئات السياسية لإدارة الأزمات في المجتمعات. (البريدي ، ١٤١٩: ص ١٠٢) ، (هلال ، ط ٢ : ص ١٢٨) (الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤٧)

٣- **أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها:** تدور الأزمة حول مضمون معيّن، وبدون الاتفاق على هذا المضمون يقلّ استمرار ضغط نُشوء الأزمة، لذا تكون مُهمّة متّخذ القرار الحقيقية هي تفريغ الأزمة من هذا المضمون، الذي قد يكون اقتصادي، أو اجتماعي، أو سياسي، أو ثقافي، أو ديني، وعند إسقاط مضمون الأزمة عندها تسقط الهوية الخاصة بها ولا يستطيع أفرادها الاحتفاظ بقوتهم.

والفكر الذي يقف وراء الأزمة سواء كان قيم أو اتجاهات يؤثر تأثيرا شديدا على قوّة الأزمة، ويُعتبر هذا الأسلوب استراتيجية تعمل على إضعاف المبادئ أو الأسس التي تقوم عليها الأزمة، بحيث يُبعد بعض القوى المؤيدة للتخفيف من ضَغطِها.

وكما ذكر فإن الأزمة تحمل مضمونا قد يكون دينيا، أو ثقافيا أو اقتصاديا أو اجتماعيا أو خليطا، واستخدام هذا الأسلوب يقضي بـــ " خنق الأزمة " كما أشار البريدي، وذلك بامتصاص مضمونها وجعلها تتنفس بلا هواء، أو هواء بلا رئة.

ويعتمد أسلوب تفريغ الأزمة من مضمونها على الخطوات التالية:

- "التحالفات المؤقتة مع العناصر المسببة للأزمة.
- "التشكيك في العناصر المكونة للفكر الأزموي.
- الاقتراب من بعض الفئات التي ترتبط بشكل ضعيف بالفكر الصانع للأزمة والتحالف معها.
- الاعتراف الجزئي بالأزمة ثم إنكارها والتخلي عنها.
- التحالف مع الفكر الذي يقود الأزمة ثم التخلي عن هذا التحالف لإحداث الانقسام.
- تزعُّم الضغط الأزموي لفترة ثم الانحراف باتجاه آخر لإفقاد الأزمة ضغطها، وتحويلها نحو الهدف الموضوع أصلا . (الشافعي ، ١٩٩٩ ص ص : ٨٠ ، ٨١) ، (احمد ، ٢٠٠٠ ، ص ٤٧) ، (البريدي ، ١٤١٩ ، ١٠٣) ، (هلال ، ط ٢ ، ص ١٢٩)

٤- **أسلوب تحويل المسار:** يرى الكثير من الكتّاب أن أسلوب تحويل مسار الأزمة يُستخدم مع الأزمات بالغة العنف، التي يصعب وقف تصاعدها أو التعامل معها، ومن ثم يتم تحويلها إلى مسارات بديلة.

وهذا الأسلوب يعتبره بعض الكتاب استراتيجية للتعامل مع الأزمات الجارفة والشديدة التي يصعب الوقوف أمامها، وتركز على ركوب موجة الأزمة والسير معها ثم تغيير المسار إلى مسارات بعيدة عن اتجاه الأزمة.

ويمكن تحقيق نتائج طيبة، مثل خلق نوع من التحدّي وحفز مشاركة الأفراد لتحقيق المنافع كالإنتاجية وتحسين الأداء، وأهمية استيعاب نتائج الأزمة والرضوخ لها والاعتراف بها وبأسبابها، يعمل على إمكانية التقدم نحو علاجها، وقد يكون التكتيك المستخدم يتمثل في الانحناء للعاصفة، والسير في نفس اتجاهها ومحاولة إبطائها، ثم

الاتجاه بالأزمة إلى مسارات بديلة وفرعية، وتصدير الأزمة لخارجها، ثم إحكام السيطرة عليها واستثمار النتائج بشكل يعوض من الخسائر المحتملة. (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٨٢) ، (هلال ، ت ٢ : ص ١٣٠) ، (الخضيري ،١٩٩١ : ص ٢٥٢)

٥ - **أسلوب المواجهة العنيفة والتدمير:** يُشير كثير من الكتاب أن أسلوب المواجهة العنيفة والتدمير، من أساليب التعامل مع الأزمات، وأنها من أصعب الأساليب التي يلجأ إليها متخذ القرار عند مواجهة أزمة مستعصية ذات ضغط عنيف، ويمكن أن تسمى أسلوب أو طريقة الصدام المباشر، حيث لا يكون هناك خيار مطروح للتعامل غير العنف الشديد، ويشير إلى أن استخدام هذا الأسلوب يتم في ظل غياب كامل للمعلومات. (الخضيري ، ١٩٩٠ : ص ٢٥٠)

كما أن هذا الأسلوب يستخدم في مواجهة الأزمات المتعلقة بالمبادئ والقيم وكذلك الأزمات التي تؤكد المعلومات أهمية استخدام العنف. (هلال ، ط ٢٠ : ص ١٢٦)

ولذكر الأساليب المتبعة لتنفيذ أسلوب المواجهة العنيفة هي:

- ضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف الضعيفة والتي يمكن عن طريقها أن تتداعى أعمدة الأزمة التي تستند إليها.
- استقطاب بعض عناصر القوة ذات التأثير على تحريك قوى الدفع في الأزمات، لزعزعة استقرار قوى الأزمة وإفقادها تماسكها وإيجاد صراع بين مؤيدي العناصر التي تم استقطابها وبين العناصر التي لا تزال متمسكة ببناء الأزمة.
- تصفية العناصر القائدة للأزمة سواء بتجريمها أو بإفقادها مصداقيتها أو بإزالتها.
- إيجاد قادة جُدد أكثر اعتدالا وتفهّما واستعدادا لتولي قيادة صانعي الأزمة وتحويلهم تدريجيا إلى قوى غير أزموية بل فاعله.

(الخضيري ، ١٩٩٠ : ص ٢٥١) (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ٨١)

كما أن التكتيك المستخدم لتنفيذ هذا الأسلوب أو الاستراتيجية يتمثل في الآتي:

أولا: التدمير الداخلي للأزمة ويتمثل في:

- تحطيم المقومات اللاتي تعتمد عليها الأزمة من الجوانب والأطراف.
- ضرب العقول المفكرة و الوقود المُشعِّل للأزمة وشل حركتها.
- خلق صراع داخلي بين القوى الصانعة للأزمة عن طريق الاستقطاب.

ثانيا: التدمير الخارجي للأزمة ويتمثل في:

- الحصار الشديد حول العناصر المسببة للأزمة، وقطع مصادر الإمداد.
- تجميع القوى المعارضة الخارجية ودفعها داخل مجال الأزمة.
- تسلل عناصر خارجية لتدمير مقومات الأزمة. (هلال ، ط ٢ : ص ١٢٦)

٦ – **أسلوب تشكيل اللجان وفرق العمل:** يعتمد أسلوب تشكيل اللجان على نوعين من تشكيل اللجان، تشكيل لجنة لبحث أزمة محددة، ويستخدم عند عدم توافر معلومات بصورة واضحة وتهدف إلى معرفة الذين تسببوا في وجود الأزمة، أو إلى تمييع الموقف وإفقاد الأزمة قوتها، أو تشكيل لجنة دائمة للأزمات ، أو تشكيل فريق عمل مؤقت لبحث أزمة محددة، أو تشكيل فريق عمل دائم، ويتم تشكيل فريق العمل من مجموعة من الكوادر ذات المهارات الخاصة ، بحيث تُستند مهمة إدارة الكيان الإداري له إذا استدعى الأمر، ويتم تأهيل هؤلاء الأفراد تأهيلا عاليا للاستعداد لمواجهة الأزمات. (الشافعي ، ١٩٩٩ : ص ، ص ٧٨ ، ٧٩)

٧– **أسلوب المشاركة الديمقراطية:** يستخدم هذا الأسلوب عندما تتصل الأزمة بالأفراد، أو يكون محورها العنصر البشري، وعادة ما تستخدم هذه الطريقة أو هذا الأسلوب في المجتمعات الديمقراطية، ويتعين العمل بهذا الأسلوب الإفصاح عن الأزمة وعن خطورتها ومداها، وعن الخطوات التي اُتخذت في سبيل التعامل معها، وما هو مطلوب من الجميع اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة الموضوعة والمُتفق عليها من كل المشاركين في إعدادها حتى يسهل القضاء على الأزمة. (الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤٦)

٨- **أسلوب تفتيت الأزمة:** هو أسلوب أو طريقة من الطرق المستخدمة للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة التي تتجمع قواها وتنذر بخطر شديد، ويعتمد هذا الأسلوب على دراسة كاملة وتفصيلية عن كافة قوى الأزمة المتآلفة والمتحالفة ومن خلال هذه الدراسة العميقة يتم تحديد إطارات المصالح المتعارضة والمنافع المحتملة التي يمكن أن يكتفي بها كل فريق من أعضاء التحالفات ، واستمرار المكاسب والمغانم قد يتعارض مع استمرار التحالفات الأزموية، وعليه يمكن تحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة مُفتتة لا تملك الضغط العنيف الذي كانت تملكه من قبل.

(الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤٩) (الشافعي ، ١٩٩٥ : ص ٨١)

٩- **أسلوب الاحتياط التعبوي:** يعتمد هذا الأسلوب على " نظرية حافة الخطر وحد الأمان " الذي يستدعي المعرفة التامة والكاملة بمواطن الضعف في أجزاء الكيان الإداري الذي يتعرض لأزمات، أو تحديد مواطن ومناطق الضعف الذي يمكن أن يتعرض لاختراق والعمل على تقويته بوضع حاجز احتياطي وقائي يمنع من حدوث أزمة، ويُفضل عادة استخدام هذا الأسلوب في الكيانات الإدارية الإنتاجية.

(الخضيري ، ١٩٩١ : ص ٢٤٥) (الشافعي ، ١٩٩٥ : ص ٧٩)

ج) الأسلوب العلمي

يُعد الأسلوب العلمي أكثر الأساليب ضمانا للسيطرة على الأزمات وتوجيهها لمصلحة الكيان الإداري أو مجتمع الأزمة، حيث الأساليب الاجتهادية أو الحماسية وحدها لم تكن كافية للتعامل مع الأزمات الحديثة نظرا لتعقدها وتشابكها، ويُعتقد أن الأسلوب العلمي يعمل على حل الأزمة والتقليل من خطورتها ومنع تدهور الموقف، والأسلوب العلمي يعتمد على **خطوات ثلاث** هي:

أ. الدراسة المبدئية للأزمة

تهدف الدراسة المبدئية لأبعاد الأزمة إلى الآتي:

- تحديد العوامل المشتركة في الأزمة.
- المدى الذي وصل إليه الموقف.

- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.
- تحديد القوى المؤيدة والمعارضة.
- تحديد نقطة البداية للمواجهة.

وتتوقف الدراسة المبدئية للأزمة على طبيعة الأزمة وشدة خطورتها والوقت المتاح، كذلك من المهم جدا إعطاء العناية الكافية – عند الدراسة المبدئية للأزمة – للتشاور مع المختصين المتواجدين أثناء وبداية الأزمة، وعدم الاندفاع نحو المواجهة ومن ثم تحديد نقطة البداية الصحيحة.

كما أن الأزمات الإدارية أو الأزمات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية، لا يمكن التسرع في مواجهتها نظرا لتعقدها وتشابكها وعدم سهولة الكشف عن العوامل والمدى الذي وصلت إليه. (هلال ، ط ٢ : ص ١٢٠) ، (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٥٤)

ب. الدراسة التحليلية للأزمة

يصعب بعض الأحيان مواجهة الأزمة بشكل كلي وشامل، باعتبارها خارج نطاق الإمكانيات المتاحة، وعليه فإن تحليل الموقف وتقسيمه يساعد في مواجهتها حيث التقسيم على النحو التالي:

- التفرقة الواضحة بين الظواهر والأسباب.
- التأكد والتيقن من الأسباب.
- دور المكوّن البشري ومدى تأثيره في ظهورها.
- دور المكون الطبيعي (العوامل الطبيعية).
- دور المكون الصناعي أو التكنولوجي وأسباب الخلل الذي أدى إلى حدوث الأزمة.
- تحديد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ونسب التأثير لكل منها.
- المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة الأزمة.
- توقع طبيعة وتكاليف الأخطار الناتجة عن الأزمة وأثر الوقت على انتشارها.

- تحديد الإمكانات المتاحة بصورة مباشرة، والإمكانات التي يمكن الحصول عليها في وقت مناسب لاستخدامها.

والتحليل السابق للموقف الأزموي يمثل قاعدة معلومات هامة للتعامل مع الأزمة ويتطلب سرعة تحويل هذه المعلومات إلى بيانات – من خلال الحاسب الآلي أو غيره – ومؤشرات تعمل على وضع القرار المناسب بعيدا عن التحيز والتأثير العاطفي في صناعة القرار. (هلال ، ط ٢ : ص ١٢٢) ، (احمد ، ٢٠٠٠ : ص ٥٥)

ج. <u>التخطيط للمواجهة</u>

تعتمد هذه الخطوة على الخطوات السابقة وتحدد خطة المواجهة على التحرك في الاتجاهات التالية:

- الاستعداد للمواجهة:

ويتمثل في الخطة اللازم اتباعها قبيل مواجهة الأزمة وتتطلب اتخاذ مجموعة قرارات وإجراءات منها:

- تحديد مجموعة الإجراءات الواجب اتخاذها لحماية كل ماله صلة بمنطقة مجال الأزمة، وترتيب هذه الإجراءات طبقا لما يساعد على تقليل الخسائر ووقف التدهور.
- تحديد نوعية المساعدات المطلوبة من الجهات التي يمكن الاستعانة بها.
- إعطاء التعليمات والتحذيرات اللازمة للأفراد المشاركين في المواجهة الموجودين في مجال الأزمة.
- إعادة هيكلة الموارد البشرية والفنية المتاحة وتحديد المسؤوليات.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية مثل الحماس والخوف والذعر في اتجاه عدم انتشار الأزمة.
- تحديد كافة المعلومات وتوقيت صدورها.
- تنظيم عمليات الاتصال داخل مجال الأزمة نفسه، من الداخل وكذلك مع الجهات والمنظمات خارج المجال الأزموي.

- التخطيط للتعامل مع الأزمة:

تهدف خطة المواجهة الفعلية للتعامل مع الأزمة إلى:

- وقف تدهور الموقف.
- تقليل الخسائر قدر الإمكان.
- السيطرة على الموقف.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.
- معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.
- تطوير الأداء العملي بصورة أفضل مما سبق.
- الاستفادة من استخدام أنظمة وقائية ومناعية ضد نفس النوع من الأزمات المتكررة والمتشابهة.

والخطوات السابقة تمثل الأسلوب العلمي في مواجهة الأزمات، غير أن الأزمات تختلف من حيث النوع والشدة، ويختلف تبعا لذلك أسلوب التعامل معها.

(احمد ، ٢٠٠٠ : ص ص ٥٥ ، ٥٦) ، (هلال ، ت ٢ : ص ص ١٢٢ – ١٢٤)

المبحث الثاني : الدراسات السابقة

هناك الكثير من الدراسات العربية و الأجنبية تناولت الأزمات، لكنها ليست قريبة من هذه الدراسة، كون الدراسة تبحث في أساليب التعامل مع الأزمات، وعلى أية حال سوف يعرض هذا المبحث الدراسات التي تلتقي مع هذه الدراسة في بعض محاورها:

١ - دراسة أبو خليل (٢٠٠١): بعنوان موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها، وتهدف الدراسة إلى جانب نظري يتمثل في التعرف على مفهوم الأزمة وخصائصها وتحليل الخطوات التي يجب اتباعها عند التخطيط للتعامل مع الأزمات، وتشخيص أهم المظاهر التي تُجسّد بعض الأزمات على مستوى المدارس، وجانب ميداني للدراسة يتمثل في تحديد بعض الأزمات التي حدثت بالفعل في المدارس وكيف يواجهها المديرون، ومن ثم تقديم تصوّر مقترح لإمكانية التغلب على بعض أزمات المدرسة.

وكانت أداة الدراسة بعض المقابلات الشخصية مع مجموعة من القيادات العليا في التعليم بالإضافة إلى استبانة تكونت عينتها من مديري المدارس ووكلائها بمحافظتي الإسكندرية والبحيرة.

وقد توصلت الدارسة إلى نتائج من أهمها:

١ - فيما يتعلق بأساليب التعامل مع حدوث أزمة سرقة بالمدرسة يرى المديرون أن:

- تفضيل أسلوب تشكيل اللجان للتعامل مع الأزمة.
- تفضيل استخدام أسلوب الاحتياط والحذر لمنع وقوع الأزمة مستقبلا.
- ما نسبته ٩٤,١٧ % من عينة الدراسة يرون عدم إبلاغ الشرطة إلا في حالة السرقات الكبيرة فيما عدا ذلك فيجب حل الأزمة ودّياً.

٢ - فيما يتعلق بأزمة وجود شروخ أو انهيارات محتملة في مبنى المدرسة:

- يرى جميع أفراد عينة الدراسة إبلاغ الإدارة التعليمية والسلطة المحلية لإخلاء المدرسة في الوقت المناسب.
- معظم أفراد العينة لا يرون ضرورة إبلاغ الصحافة فورا .

٣ - فيما يتعلق بانتشار بعض التصرفات غير الإنسانية وغير الأخلاقية التي تمس بعض العاملين بالمدرسة:

- يرى ما نسبته ٨٨,٨٩ % من أفراد العينة ضرورة التعامل مع الأزمة بحكمة واحتواء للموقف.
- يرى معظم أفراد العينة تقديم النصح والإرشاد لأطراف الأزمة.
- يرى معظم أفراد العينة نقل أطراف الأزمة إلى أماكن أخرى.

٤ - فيما يتعلق باتخاذ القرار لمواجهة الأزمة الأخذ بأسلوب تكوين فريق لإدارة الأزمة للقيام بمهام منها: اكتشاف إنذارات الأزمة، وتوقع أسوأ وأفضل سيناريو للأزمة، لتسهيل مواجهة الأزمة واحتواء الأضرار.

٢ - دراسة سوسن ايفريت Susen Everett (١٩٩١ م) : بعنوان الأزمات الإدارية في المدرسة ، وتهدف الدراسة إلى تناول إدارة الأزمة في المدارس ، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

- أهمية فريق إدارة الأزمة وخطط التدخل، بالإضافة إلى دور المرشد في معالجة الأزمات.
- أهمية دور القيادة المدرسية القادرة على مواجهة الأزمة، ودور المشاركة من جميع أفراد المدرسة ومعرفة أدوارهم في مواجهة الأزمة.
- بينت الدراسة الحاجة إلى أبحاث توضح إجراءات تدخل الأزمة، وتنظم عمل فريق الأزمة وخططها.
- أهمية دور الإعلام الذي قد يؤدي إلى تصعيد الأزمة أو انحسارها.

٣ - دراسة لاري بيرسنز Larrye parsons (١٩٩٤م): بعنوان الاستراتيجيات المفضلة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية بولاية واشنطن تهدف الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المفضلة لحل نزاع الأزمة لدى مديري المدارس الثانوية في ولاية واشنطون .

وقد وصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها ما يلي:

- يُفضّل المديرون استراتيجية التجنب مع أزمة النزاع مع الطلاب.
- يُفضل المديرون استراتيجيتي الاندماج والتكامل مع أزمة النزاع مع أعضاء المدرسة.
- وكشفت الدراسة إلى أن استراتيجيتي الاندماج والتكامل هي الاستراتيجيتين المفضلتين بصورة عامة لدى المديرين، وأن المتغيرات الديمغرافية كالعمر والجنس وحجم المدرسة، ومستوى التعليم، وسنوات الخبرة، لم يكن لها ذلك التأثير الواضح على تفضيلات المديرين.

٤ - دراسة هوجان Hoggan (١٩٩٥ م): بعنوان سياسة التدخل مكان الأزمات، نموذج مقترح، وتهدف الدراسة للتعرف على الاستراتيجيات المتبعة في إدارة الأزمة الناجمة عن حالات الموت المفاجئ لبعض الطلاب في المدارس، حيث توصّلت الدراسة إلى نتائج من أهمها:

- أهمية الإرشاد الوقائي والتدخل العلاجي، وتجنب المواقف الخاطئة التي تحدث نتيجة الأزمة.
- التأثير على الطلاب والمعلمين من خلال الأزمات وأثرة على التحصيل الدراسي .
- تشير الدراسة إلى أن خطط مواجهة الأزمة لا تهتم بالطرق المناسبة والإيجابية.

- إن المدارس التي لديها خطط متطورة وفعالة يجب أن تكون معدة للتعامل مع هذه النوعية من الأزمات بكفاءة وفعالية.

٥ - دراسة شاريل كوهان Sheryl cohan (١٩٩٨م) : بعنوان خبرات مديري المدارس مع أزمات المدارس (القيادة – الكوارث) ، حيث ترى الدراسة أن الأزمات ليست غريبة على البيئة المدرسية فالمدارس تواجه العديد من أنواع الأحداث المحتملة ، ومديرو المدارس هم أول من يتعامل مع ما يترتب عن هذه الأحداث ، وكانت الدراسة مُصمّمة لاستكشاف طبيعة خبرات مديري المدارس مع أزمات المدرسة ، وتم تحديد سبع مدارس على أنها تعرضت لأزمات خلال ثلاث سنوات ماضية تم اختيارها كمواقع مشاركة وكذلك سبعة مديرين وأحد عشر من مساعدي المديرين ، وسبعة من المعلمين واثنين من الموجهين المرشدين ، تم إجراء مقابلات شخصية معهم حول تجاربهم مع الأزمات المدرسية وقد شملت أسئلة المقابلات الشخصية ما يلي:

- ما الذي تعتبره أزمة ؟
- ما هو دور مدير المدرسة في أحداث الأزمة المدرسية ؟
- ما هي الدروس التي تعلمتها من التعامل مع الأزمات المدرسية ؟
- هل إداريو المدرسة مدربون للتعامل مع أحداث الأزمة ؟

وقد استخدمت الأساليب الوصفية حتى يتمكن المشاركون من استخدام أساليبهم الخاصة في وصف تجاربهم، وقد وفرت التفاعلية الرمزية إطار العمل الفكري لتحليل البيانات.

وباستخدام أسلوب التحليل الفكري لـــ أريكسون ومساعدة برنامج فوليوفيوز نتج عن هذه الدراسة أربعة إثباتات حول تجارب المديرين مع أزمات المدرسة:

- تُعرف أزمات المدرسة بخمس خصائص محددة وعادة يكون لها تأثير سلبي على أعضاء مجتمع المدرسة، وتضم الخصائص الخمس: عدم توقع الحدث واضطراب برنامج اليوم المدرسي العادي، ومدركات الإداريين أنهم قد فقدوا

مؤقتا التحكم في الوسط المدرسي، والحاجة إلى تصرف فوري حيال التهديد المحتمل بالخطر.

- تحدث الأزمات في مرحلتين ويختلف إدراك مديري المدارس لأدوارهم .
- إداريو المدرسة يتعلمون دروسا محددة حول قيمة التجربة والإدراك العام والغريزة العامة والتنازع والفرص والأخطاء الحرجة من التعامل مع أزمات المدرسة.
- إدارة المدرسة تُحبط بجهود الإعداد والتدخل في وضع الأزمة، فمقومات الوقاية والعلاج لإدارة الأزمة ليست محل نقاش من جانب المشاركين في هذه الدراسة.

ومضامين الممارسة الإصلاحية كثيرة، ولكن يلزم البدء بالنظر إلى التدريب على إدارة الأزمة كمقوم لا يتجزأ وهام في برامج إعداد الإدارة التربوية، والبحث مستقبلا في هذا المجال مطلوب بدرجة كبيرة، لإحاطة الإداريين الممارسين والمدرسين والباحثين حول دور الإداريين خلال الأزمات المدرسية.

٦ – دراسة روزماريا ثومبسون Rosemarya Thompson(١٩٩٠م) :

بعنوان استراتيجيات إدارة الأزمات في المدارس ، وتهدف الدراسة إلى وضع استراتيجيات لإدارة الأزمة في المدارس ، وضرورة إيجاد نظام الاتصال الفعال ، بالإضافة إلى تقييم أعمال المسئولين عن إدارة الأزمة .

ومن نتائج الدراسة ما يلي:

- يتحتّم على إدارة الأزمة التعامل مع ردود الأفعال التي قد تزيد من حدّة الأزمة وتؤدي إلى تصاعدها مثل الغضب والانفعال، والتعامل معها بشكل مناسب ينمي لدى الطلبة الصفات الانفعالية المطلوبة لمواجهة الأزمة.
- أهمية دور إدارة الأزمة في التعامل مع مراحل الأزمة، وآثارها على التلاميذ وما يعترضهم من جوانب نفسية، ومعالجة هذه الآثار بتدريبهم على كيفية إدارة الأزمة.

٧ – دراسة تيموثي سنيدر Timothy Snyder (١٩٩٣م) : بعنوان متى تخترق الأزمات (المأساة) ، وتهدف الدراسة للتعرف على أهمية تعامل مديري المدارس مع الأزمة ، وكيفية علاجها وعمل الإستراتيجيات المناسبة لمواجهتها من خلال فرضية مؤداها أن الوظيفة الأساسية لدور المدير هو الإدارة الفعالة ، وأن مهنة مدير التعليم تقتضي قدرته على إدارة الأزمات .

حيث قام الباحث بإجراء مقابلات مع مديري المدارس أثناء الأزمة، ومن ثم تحديد السلوك المطلوب وتوفير المعلومات المناسبة لمجتمع الأزمة داخل كل من المعلمين والطلبة وأولياء الأمور.

وقد خرجت الدراسة بنتائج من أهمها:

- تعمل ردود الأفعال بين أفراد المجتمع مثل الغضب والانفعالات المختلفة على زيادة حدة الأزمات، وتؤدي إلى تصعيدها وعليه فإن على إدارة المدرسة أن تعمل إلى تبني الصفات الانفعالية المناسبة عند الطلاب لمواجهة الأزمة.
- المراحل التي تمر بها الأزمة هي مرحلة تعريف الأزمة، وأهداف الوصول إلى حلول الأزمة ومعرفة تصور التلاميذ عن الأزمات والجوانب النفسية التي تعرّضوا لها أثناء الأزمة ومعالجة أثار الأزمة، والتدريب على كيفية إدارة الأزمة.

٨ – دراسة نكلس سماير Nicholas Smair (١٩٩٢) : بعنوان أزمات المديرين الإدارية ، وتهدف الدراسة إلى الوصول إلى الأزمات ، ثم كيفية إدارتها ، حيث كان من أهم نتائج الدراسة الآتي :

- تعتبر الأزمات أمر حتمي وطبيعي لكل منظمة، وأن على المنظمة أن تعرف الخطوط العريضة والهامة في التعامل مع الأزمات وإدارتها بصورة مناسبة.
- أن الأزمة ليست حدث عابر، بل لا بد أن نشعر بها ونلمسها وليس فقط، بل وأهمية الاستفادة منها من خلال التغيير الجوهري في حياتنا.

- التركيز على أهمية فريق الأزمة، الذي يعمل على تعريفها من مختلف الأوجه ويعمل على تقبلها وفهمها وعدم تجاهلها.
- ضرورة وضع خطط مناسبة لإدارتها ووضع الأساليب والسيناريوهات لمعالجتها من خلال تحديد الأولويات، مع الاعتبار لما قد يطرأ من تغييرات، وإيجاد نظام فعال لإدارتها يعتمد على قيادة واعية وفريق عمل متعاون.

مناقشة الدراسات السابقة :

من استعراض الدراسات السابقة والمتعلقة بموضوع الدراسة، وتلاقيها مع هذه الدراسة في بعض المحاور، يمكن عرض ما يلي:

- تبدو الأزمات أمر حتمي وطبيعي لكل المنظمات، وبالتالي ليست بغريبة عن المجتمع المدرسي بصفة خاصة، بحكم طبيعة العمل المدرسي المتجدد والمتطور لعلاقته بالبشر، سواء المقصود بهم التعليم (الطلاب)، أو المنفذين للتعليم (المعلمين)، وكذلك الجهاز الإداري المشرف على عملية التعليم.
- تحدث الأزمات المدرسية بصورة مفاجئة أحيانا، وقد يتوقع حدوثها والتنبؤ بها كما أنها تحدث خللا في النظام المدرسي ككل، وخللا في إدارة المدرسة يؤثر على المعلمين والطلاب، كما يؤثر على التحصيل الدراسي.
- يتأثر بالأزمة في بادئ الأمر مديرو المدارس، وهم الأشخاص الذين يتعاملون معها، ويتأثرون بنتائجها سواء كانت سلبية أو إيجابية.
- يتأكد أهمية تدريب المديرين على مواجهة الأزمات، لأهمية دور قائد الأزمة الذي يستطيع اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- تتأثر الأزمة بدور الإعلام سواء في انحسارها أو تصعيدها، وترى بعض الدراسات أن التكتيم الإعلامي على بعض الأزمات هو أسلوب تعامل مناسب ويساعد في حلّها.
- ترى معظم الدراسات دور فرق العمل وأسلوب تشكيل اللجان، من الأساليب الناجحة في حل الأزمات بصفة عامة والأزمات في المدارس بصفة خاصة.

- تتفق معظم الدراسات على أن التخطيط للأزمة يقوم على تحديد الأهداف والأولويات، ووضع السيناريوهات المحتملة لمواجهة الأزمة .
- ترى معظم الدراسات أن أسلوب الاحتياط التعبوي الوقائي، من أهم أساليب التعامل مع الأزمات، ووضع خطط بديلة في حالة وجودها.
- ترى أكثر الدراسات أن أسلوب احتواء الأزمات، يُعد من أهم أساليب التعامل معها.
- تُشير بعض الدراسات لأهمية الالتفات لردود أفعال مجتمع الأزمة، ومحاولة التعامل معها بما يؤدي للحل المناسب، والبعد عن الانفعالات الغير محسوبة والمُضرّة التي تؤثر على نفسيات الطلاب أو المعلمين داخل المدرسة.
- تُبين بعض الدراسات أهمية نظام الاتصال الفعال وتقييم أعمال العاملين والاستفادة من دروس الأزمات بعد حدوثها، لتلافي الأخطاء في المرات القادمة.

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- مقدمـــة .
- مجتمع الدراسة .
- أداة الدراسة .
- تقنين الاستبانة (الصدق والثبات)
- إجراءات جمع المعلومات .
- الأسلوب الإحصائي .
- وصف مجتمع الدراسة .

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

تمهيـــد :

تم استخدام المنهج الوصفي الذي يمثل المنهج المرتبط بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها، عن طريق البحث المسحي، الذي يتم عن طريق استجواب مجتمع الدراسة أو عينة منه، بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها.

إجراءات الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة كونها دراسة ميدانية، تم استخدم المنهج الوصفي والذي شمل الخطوات البحثية التالية:

- ❖ مجتمع الدراسة.
- ❖ أداة الدراسة.
- ❖ تقنين أداة الدراسة.
- ❖ الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات.
- ❖ الأساليب الإحصائية المستخدمة.
- ❖ وصف مجتمع الدراسة.

مجتمع الدراسة :

تكون مجتمع الدراسة من مديري مدارس مدينة جدة الثانوية والمتوسطة والابتدائية ومديري المدارس المشتركة للفصل الثاني لعام ١٤٢١ هـ، حيث بلغ عددهم ٥٠٠ مديرا.

أداة الدراسة:

قام الباحث بتطوير أداة الاستبانة تم بناؤها بعد مراجعة الأدبيات في مجال الأزمات وأساليب التعامل معها، حيث لم يكن هناك اتفاق مطلق على أساليب التعامل مع الأزمات، وكل باحث له وجهة نظر تختلف أحيانا وتتفق أحيانا أخرى مع

الآخرين، وقد كانت الاستبانة في صورتها الأولية مكونة من ست وثمانين عبارة، صنفت إلى ثلاثة عشر أسلوبا بمقياس خماسي على النحو التالي:

المدى	دائما	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

ثم عُرضت الاستبانة على المحكمين من جامعة أم القرى بمكة المكرمة، وجامعة الملك عبد العزيز بجدة، وكلية المعلمين، والإدارة العامة للتعليم بمدينة جدة، وتمت الاستفادة من نقاط الاتفاق والاختلاف بين المحكمين على فقرات الاستبانة سواء كانت تعديلا أو إضافة أو حذف، كما تمت الاستفادة كثيرا من ملاحظات المشرف على الدراسة ، بعدها وصلت الاستبانة في صورتها النهائية إلى أربع وأربعين عبارة صنفت إلى عشرة أساليب ، وقد كانت هناك صعوبة في أن كل عبارة قد تمثل أسلوبا مستقلا .

وقد تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من عدة أقسام:

القسم الأول:

البيانات الأولية:

أ) بيانات مدير المدرسة:

١. الخدمة في التعليم.
٢. الخبرة في مجال الإدارة المدرسية.
٣. الشهادة العلمية (المؤهل).
٤. الدورات في مجال الإدارة المدرسية.

ب) بيانات المدرسة:

١. المرحلة.
٢. عدد المعلمين.
٣. عدد الطلاب

القسم الثاني:

أساليب التعامل مع الأزمات:

تم تصنيف فقرات الاستبانة إلى مجموعات من الأساليب هي على النحو التالي:

١. أساليب مواجهة الأزمة وتمثلها العبارات من (١ – ٥).
٢. أساليب إنكار الأزمة وإخفائها وتمثلها العبارات من (٦ – ٧).
٣. أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها وتمثلها العبارات من (٨ – ١٢).
٤. أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها وتمثلها العبارات (١٣ – ١٧).
٥. أساليب المسايرة والمباغتة وتمثلها العبارات من (١٨ – ٢١).
٦. أساليب احتواء الأزمة وتمثلها العبارات من (٢٢ – ٢٥).
٧. أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل وتمثلها العبارات من (٢٦ – ٢٨).
٨. أساليب الاحتياط التعبوي وتمثلها العبارات من (٢٩ – ٣٠).
٩. أساليب الهروب من الأزمة وتمثلها العبارات من (٣١ – ٣٧).
١٠. الأسلوب العلمي وتمثله العبارات من (٣٨ – ٤٤).

تقنين أداة الدراسة

١ – صدق الاستبانة :

- **صدق المحكمين:** عُرضت الاستبانة في صورتها الأولية والتي بلغت ٨٦ عبارة على مجموعة من الأساتذة في جامعتي أم القرى بمكة المكرمة، والملك عبد العزيز، وكلية المعلمين وإدارة التعليم بجدة، حيث تم تعديل الإستبانة في ضوء آراء الأساتذة الأفاضل، من حيث نقاط الاتفاق والاختلاف واقتراح التغيير، أو التبديل، أو الحذف، وآراء المشرف على الدراسة، حيث استقرت عبارات الاستبانة في صورتها النهائية على أربع وأربعين عبارة.

o **الصدق الذاتي:** يعني صدق الدرجات التجريبية، بالنسبة للدرجات الحقيقية ويمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات لأداة الدراسة . (فؤاد السيد البهي ١٩٧٨م : ص ٤٠٢)

وهو كما في الجدول التالي:

جدول رقم(١ – أ)

ت	البعد	معامل الثبات	معامل الصدق الذاتي
١	مواجهة الأزمة	٠,٦٢	٠,٧٩
٢	إنكار الأزمة وإخفائها	٠,٦٠	٠,٧٦
٣	تجزئة الأزمة وتدميرها	٠,٥٩	٠,٧٦٨
٤	إجهاض الأزمة	٠,٧٨٤	٠,٨٩
٥	المسايرة والمباغتة للأزمة	٠,٥٨	٠,٧٦
٦	احتواء الأزمة	٠,٧٢	٠,٨٥
٧	تشكيل اللجان	٠,٥١٤	٠,٧٢
٨	الاحتياط التعبوي	٠,٤	٠,٦٣
٩	الهروب من الأزمة	٠,٥٢	٠,٧٢
١٠	الأسلوب العلمي	٠,٧١	٠,٨٤

٢- ثبات الاستبانة :

o **الثبات بطريقة الفاكرونباخ :**

باستخدام حزمة برنامج spss بالحاسب الآلي تم استخراج درجة الثبات بمعادلة (الفا كرونباخ)، حيث بلغت ٠,٨٦ وهذا معدل مقبول في الدراسات الاجتماعية والتربوية.

o **الثبات بطريقة التجزئة النصفية:**

باستخدام معادلة جتمان العامة للتجزئة النصفية، لحساب معامل الثبات، حيث المعادلة على الصورة: $ر أأ = ٢ \left(١- \frac{ع^٢ - ع^٢}{ع^٢} \right)$.

(فؤاد بهي السيد ١٩٧٨ : ص ص ٣٨٧ ، ٣٨٨)

نخلص بالجدول التالي :

جدول رقم (١ – ب)

ت	البعد	معامل الثبات
١	مواجهة الأزمة	٠,٦٢
٢	إنكار الأزمة وإخفائها	٠,٦٠
٣	تجزئة الأزمة وتدميرها	٠,٥٩
٤	إجهاض الأزمة	٠,٧٨٤
٥	المسايرة والمباغتة للأزمة	٠,٥٨
٦	احتواء الأزمة	٠,٧٢
٧	تشكيل اللجان	٠,٥١٤
٨	الاحتياط التعبوي	٠,٤
٩	الهروب من الأزمة	٠,٥٢
١٠	الأسلوب العلمي	٠,٧١
	الإجمالي	٠,٦٢

الإجراءات التي تمت لجمع المعلومات:

١. تم الحصول على خطاب من جامعة أم القرى موجّه لإدارة التعليم بجدة بالسماح لتطبيق الاستبانة على مديري مدارس مدينة جدة خلال الفصل الدراسي الثاني ١٤٢١ هـ.

٢. تم الحصول على خطاب من إدارة التعليم بمدينة جدة – قسم البحوث التربوية – لتطبيق الاستبانة على مجتمع الدراسة.

٣. وُزّعت الاستبانة من خلال مراكز الإشراف بمساعدة مديري المراكز وشُعب الإدارة المدرسية فيها، حيث أستغلت مواعيد اجتماعات المديرين لضمان وصول الاستبانة إليهم في وقت مناسب.

ورغم ما تم تقديمه للمبحوثين من مساعدة في توضيح هدف الدراسة وأهميتها في المجال التربوي، وما أبدوه مشكورين من اهتمام إلا أن الاستجابات لم تكن كما كان مُتوقع، حيث وُزّع أكثر من ٥٠٠ استبانة أعيد منها ٢٥٣ استبانة، والتي تمثل ما

نسبته (٥٠,٦ %) استبعد منها ٤٧ استبانة (٩,٤ %) لعدم اكتمالها ، وتم اعتماد ٢٠٦ استبانة (٤١,٢ %) أدخِلت بياناتها الحاسب الآلي.

٤ – بعد إعادة الاستبانات تم ترقيم الاستبانات وتفريغ بياناتها على برنامج حزمة spss للحاسب الشخصي للباحث، ثم أجري التحليل باستخدام الأساليب الإحصائية، التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري و تحليل التباين الأحادي ANOVA ، و اختبارات شيفيه .

الأسلوب الإحصائي المستخدم:

تم استخدم التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري كما تم استخدم تحليل التباين ANOVA لمعرفة الفروق بين إجابات العينة حول استخدامهم لأساليب التعامل مع الأزمات.

وصف مجتمع الدراسة:

تناولت الدراسة خصائص مجتمع الدراسة الذين تم استيفاء استبياناتهم، من حيث الخدمة في مجال التعليم، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والشهادة العلمية، والدورات في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وأعداد المعلمين بالمدرسة، وأعداد الطلاب في المدرسة أيضاً، حيث كان توزيع مجتمع الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١– ١)

- مجتمع الدراسة حسب الخدمة في التعليم

م	الخدمة في التعليم	العدد	النسبة المئوية
١	١٠سنوات فأقل	١٥	%٧,٣
٢	(١١ – ٢٠) سنة	٧١	%٣٤,٥
٣	٢١ سنة فأكثر	١٢٠	%٥٨,٢
	الإجمالي	٢٠٦	%١٠٠

أتضح من الجدول رقم (١ – ١) أن معظم المديرين ممن لديهم خدمة في التعليم لأكثر من ٢١ سنة، حيث بلغ عددهم ١٢٠ مديراً بنسبة ٥٨,٢%، و يليهم من خدمتهم تتراوح ما بين (١١ – ٢٠) سنة، حيث بلغ عددهم ٧١ مديراً ما نسبته ٣٤,٥%، و أخيرا يأتي من خدمتهم في التعليم ١٠ سنوات فأقل، حيث بلغ عددهم ١٥ مديراً، ما نسبته ٧,٣%.

جدول رقم (١ – ٢)

- مجتمع الدراسة حسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية

م	الخبرة في مجال الإدارة المدرسية	العدد	النسبة المئوية
١	٥ سنوات فأقل	٤٦	%٢٢,٣٣
٢	(٦ – ١٠) سنوات	٥٣	%٢٥,٧٣
٣	١١ سنة فأكثر	١٠٧	%٥١,٩٤
	الإجمالي	٢٠٦	%١٠٠

يتضح من الجدول رقم (١ – ٢) أن معظم المديرين ممن لديهم خبرة في مجال الإدارة المدرسية ١١ سنة فأكثر، حيث بلغ عددهم ١٠٧ مديراً، ما نسبته ٥١,٩٤% يليهم في الترتيب ممن لديهم خبرة في مجال الإدارة المدرسية ما بين (٦ – ١٠) سنوات، حيث بلغ عددهم ٥٣ مديراً، بنسبة ٢٥,٧٣% وأخيراً بلغ عدد من خبرتهم ٥ سنوات فأقل ٤٦ مديراً ونسبة ٢٢,٣٣%.

جدول رقم (١ – ٣)

- مجتمع الدراسة حسب الشهادة العلمية

م	الشهادة العلمية	العدد	النسبة المئوية
١	دون الجامعية	٤٤	٢١,٣%
٢	جامعية (بكالوريوس)	١٤٠	٦٨%
٣	ماجستير	٢٢	١٠,٧%
	الإجمالي	٢٠٦	١٠٠%

يتبيّن من الجدول رقم (١ – ٣) أن معظم المديرين يحملون الشهادة الجامعية (بكالوريوس) ، حيث بلغ عددهم ١٤٠ مديراً ، بنسبة ٦٨% ، و يليهم المديرين الذين يحملون مؤهل دون الجامعي ، حيث بلغ عددهم ٤٤ مديراً ، ونسبة ٢١,٣%، ثم يليهم ممن يحملون شهادة الماجستير، حيث بلغ عددهم ٢٢ مديراً، ما نسبته ١٠,٧% وليس هناك أحد من المديرين ممن يحمل شهادة الدكتوراه.

جدول رقم (١ – ٤)

- مجتمع الدراسة حسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية

م	الدورات في مجال الإدارة المدرسية	العدد	النسبة المئوية
١	لم يحصل على أي دورة	٥٠	٢٤,٣%
٢	حصل على دورة مديري المدارس	١٣٢	٦٤,١%
٣	دورة مديري المدارس + دورات أخرى	٥	٢,٤%
٤	دورات أخرى	١٩	٩,٢%
	الإجمالي	٢٠٦	١٠٠%

يُظهر الجدول رقم (١– ٤) أن معظم المديرين ممن حصلوا على دورة مديري المدارس، حيث بلغ عددهم ١٣٢ مديراً، بنسبة ٦٤,١%، و يليهم المديرون الذين لم يحصلوا على أي دورة، حيث بلغ عددهم ٥٠ مديراً، ما بنسبة ٢٤,٣%، ثم يليهم من حصلوا على دورات أخرى غير دورة مديري المدارس المعروفة والمقررة بفصل واحد من وزارة المعارف، حيث بلغ عددهم ١٩ مديراً، بنسبة ٩,٢%، وأخيرا

المديرون الذين حصلوا على دورة مديري المدارس بالإضافة إلى دورات أخرى، حيث بلغ عددهم خمسة من المديرين، أي ما نسبته ٢,٤%.

جدول رقم (١ – ٥)

• مجتمع الدراسة حسب المرحلة الدراسية

م	المرحلة الدراسية	العدد	النسبة المئوية
١	الثانوية	٣٩	%١٩
٢	المتوسطة	٨٨	%٤٢,٧
٣	الابتدائية	٦٦	%٣٢
٤	المشترك	١٣	%٦,٣
	الإجمالي	٢٠٦	%١٠٠

يُظهر الجدول رقم (١ – ٥) بأن معظم المديرين في المرحلة المتوسطة، حيث بلغ عددهم ٨٨ مديراً، بنسبة ٤٢,٧%، و يليهم مديرو المرحلة الابتدائية، حيث بلغ عددهم ٦٦ مديراً، بنسبة ٣٢%، و يليهم مديرو المرحلة الثانوية حيث بلغ عددهم ٣٩ مديراً، بنسبة ١٩%، وأخيراً مديرو المدارس المشتركة، حيث بلغ عددهم ١٣ مديراً، بنسبة ٦,٣%.

جدول رقم (١ – ٦)

• مجتمع الدراسة حسب أعداد المعلمين بالمدارس

م	أعداد المعلمين	العدد	النسبة المئوية
١	٢٠ معلما فأقل	٤٤	%٢١,٤
٢	ما بين (٢١ – ٤٠) معلماً	١٤٢	%٦٨,٩
٣	٤١ معلماً فأكثر	٢٠	%٩,٧
	الإجمالي	٢٠٦	%١٠٠

يتبين من الجدول رقم (١ – ٦) أن معظم المديرين ممن تضم مدارسهم ما بين (٢١ – ٤٠) معلماً ، حيث بلغ عددهم ١٤٢ مديراً ، بنسبة ٦٨,٩%، ثم يليهم المديرون الذين تضم مدارسهم ٢٠ معلماً فأقل، حيث بلغ عددهم ٤٤ مديراً، بنسبة

٢١,٤%، وأخيراً المديرون الذين تضم مدارسهم ٤١ معلماً فأكثر، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديراً ما نسبته ٩,٧%.

جدول رقم (١ – ٧)

- مجتمع الدراسة حسب أعداد الطلاب

م	أعداد الطلاب	العدد	النسبة المئوية
١	٣٠٠ طالب فأقل	٦٤	٣١,١%
٢	ما بين (٣٠١ – ٦٠٠) طالب	١٠٢	٤٩,٥%
٣	٦٠١ طالب فأكثر	٤٠	١٩,٤%
	الإجمالي	٢٠٦	١٠٠%

الجدول رقم (١ – ٧) يُظهر أن معظم مديري المدارس ممن تضم مدارسهم ما بين (٣٠١ – ٦٠٠ طالب)، حيث بلغ عددهم ١٠٢ مديراً، بنسبة ٤٩,٥% و يليهم من تضم مدارسهم ٣٠٠ طالب فأقل، حيث بلغ عددهم ٦٤ مديراً بنسبة ٣١,١%، وأخيرا من تضم مدارسهم ٦٠١ طالب فأكثر، حيث بلغ عددهم ٤٠ مديراً، بنسبة ١٩,٤%.

الفصل الرابع

تحليل النتائج

- إجابة السؤال الأول .
- إجابة السؤال الثاني .

الفصل الرابع

تحليل النتائج

تمهيـــــد

يتناول الباحث في هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة الميدانية وتتضمن الإجابة على أسئلة الدراسة، كما يلي:

للإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام عدة مناهج إحصائية، فاستخدم تحليل التكرارات والمتوسطات، و تحليل التباين الأحادي ANOVA مع اختبار شيفيه، وذلك بهدف الإجابة على أسئلة الدراسة.

السؤال الأول للدراسة كانت صياغته على النحو التالي: **" ما الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم " ؟**

وللإجابة على هذا السؤال قام الباحث بتصنيف أساليب التعامل مع الأزمات لدى المديرين إلى عدة تصنيفات وهي على النحو التالي: (أسلوب - جدول)

(١ – ٢) أساليب مواجهة الأزمة.

(٢ – ٣) أساليب إنكار الأزمة وإخفائها.

(٣ – ٤) أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها.

(٤ – ٥) أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها.

(٥ – ٦) أساليب المسايرة والمباغتة للأزمة.

(٦ – ٧) أساليب احتواء الأزمة.

(٧ – ٨) أساليب تشكيل لجان وفرق العمل للأزمة.

(٨ – ٩) أساليب الاحتياط التعبوي للأزمة.

(٩ – ١٠) أساليب الهروب من الأزمة.

(١٠ – ١١) الأسلوب العلمي.

للإجابة على السؤال الأول عرضت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب مواجهة الأزمة

م	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
١	المواجهة العنيفة مع الأفراد المتسببين في الأزمة لمعرفة مدى تماسكهم ، ومدى استعدادهم للمواجهة	٧	٣,٤	٢٨	١٣,٦	٥٨	٢٨,٢	٥٢	٢٥,٢	٦١	٢٩,٦	٢,٣٥٩	١,١٤٢
٢	عزل كل شخص من أطراف الأزمة عن الأطراف الأخرى	٥١	٢٤,٨	٦٣	٣٠,٦	٥٦	٢٧,٢	١٢	٥,٨	٢٤	١١,٧	٣,٥٠٩٧	١,٢٥٢
٣	تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها .	٣٩	١٨,٩	٤١	١٩,٩	٥٨	٢٨,٢	٣٠	١٤,٦	٣٨	١٨,٤	٣,٠٦٣١	١,٣٥٨
٤	التعامل المباشر مع الأزمة ، وإخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر .	٧	٣,٤	١٣	٦,٣	٢٢	١٠,٧	٣٦	١٧,٥	١٢٨	٦٢,١	١,٧١٤	١,١
٥	طلب نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلى أماكن أخرى	١٧	٨,٣	٣٠	١٤,٦	٦٦	٣٢	٥٨	٢٨,٢	٣٥	١٧	٢,٦٨٩	١,١٦

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٢) يظهر أن متوسطات أساليب مواجهة الأزمة تتراوح ما بين : ١,٧١٣٦، ٣,٥١ تقريبا.

ويتضح من التكرارات أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " المواجهة العنيفة مع الأفراد المتسببين في الأزمة لمعرفة مدى تماسكهم، ومدى استعدادهم للمواجهة " حيث بلغ عددهم ٦١ مديرا (٢٩,٦%) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٨ مديرا (٢٨,٢ %) من أفراد العينة ، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٥٢ مديرا (٢٥,٢ %) من أفراد العينة،

يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ٧ مديرين (٣,٤ %) من أفراد العينة.

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام لهذا الأسلوب إلى ثلاثة مستويات:

١. مستوى الاستخدام الكثير للأسلوب الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٥ مديرا ويشكلون (١٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط للأسلوب الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٨ مديرا ويشكلون (٢٨,٢ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل للأسلوب أو عدم استخدام هذا الأسلوب والذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١٣ مديرا ويشكلون (٥٤,٨ %) من أفراد العينة.

والجدول رقم (٢) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لهذا الأسلوب، حيث بلغ ٢,٣٥٩ وانحراف معياري ١,١٤ ويظهر مما سبق أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب "عزل كل شخص من أطراف الأزمة عن الأطراف الأخرى" غالبا حيث بلغ عددهم ٦٣ مديرا (٣٠,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٦ مديرا (٢٧,٢ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدم هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٥١ مديرا (٢٤,٨ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم ٢٤ مديرا (١١,٧ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا حيث بلغ عددهم ١٢ مديرا يشكلون (٥,٨ %) من أفراد العينة.

و تصنّف مستويات الاستخدام كما يلي:

١. مستوى الاستخدام الكثير للأسلوب الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٩٤ مديرا ويشكلون (٥٥,٤ %) من أفراد العينة
٢. مستوى الاستخدام المتوسط للأسلوب الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٦ مديرا ويشكلون (٢٧,٢ %) من أفراد العينة
٣. مستوى الاستخدام القليل للأسلوب أو عدم استخدام هذا الأسلوب والذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٦ مديرا ويشكلون (١٧,٥ %) من أفراد العينة.

والجدول رقم (٢) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لهذا الأسلوب، حيث بلغ ٣,٥٠٩٧ وانحراف معياري ١,٢٥٢، و يظهر مما سبق أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

و من التكرارات في جدول رقم (٢) يتبين أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها " أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٨ مديرا (٢٨,٢%)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٤١ مديرا (١٩,٩ %) ، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدم هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (٨,٩ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب ، حيث بلغ عددهم ٣٨ مديرا (١٨,٤ %) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٣٠ مديرا (١٤,٦ %) .
ويمكن تصنيف مستوى استخدام هذا الأسلوب على النحو التالي:
١. مستوى الاستخدام الكثير للأسلوب الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٠ مديرا ويشكلون (٣٨,٨ %) من أفراد العينة
٢. مستوى الاستخدام المتوسط للأسلوب الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٨ مديرا ويشكلون (٢٨,٢ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل للأسلوب أو عدم استخدام هذا الأسلوب والذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٨ مديرا ويشكلون (٣٣ %) من أفراد العينة.

فالجدول رقم (٢) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لهذا الأسلوب، حيث بلغ ٣,٠٦٣١ وانحراف معياري ١,٣٥٨، ويظهر مما سبق أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويبدو من التكرارات في جدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " التعامل المباشر مع الأزمة، وإخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر " حيث بلغ عددهم ١٢٨ مديرا (٦٢,١ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٦ مديرا (١٧,٥%) من أفراد العينة ، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدم هذا الأسلوب أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٢٢ مديرا (١٠,٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ١٣ مديرا (٦,٣ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٧ من المديرين (٣,٤ %) من أفراد العينة.

وتبدو مستويات استخدام هذا الأسلوب على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير للأسلوب الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٠ مديرا ويشكلون (٩,٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط للأسلوب الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٢ مديرا ويشكلون (١٠,٧ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل للأسلوب أو عدم استخدام هذا الأسلوب والذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦٤ مديرا ويشكلون (٩٧,٦ %) من أفراد العينة.

يوضح الجدول رقم (٢) متوسط إجابات أفراد العينة لهذا الأسلوب، حيث بلغ ١,٧١٤ وانحراف معياري ١,١٠ و يظهر أيضا أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل .

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٢) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " طلب نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلي أماكن أخرى " أحيانا، حيث بلغ عددهم ٦٦ مديرا (٣٢ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٥٨ مديرا (٢٨,٢ %) من أفراد العينة، ويليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم ٣٥ مديرا (١٧%) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم٣٠ مديرا (١٤,٦ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم١٧ مديرا (٨,٣%). أما مستويات استخدامه فهي:

١. مستوى الاستخدام الكثير للأسلوب الذي يمثله (دائما و غالبا)، حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٧ مديرا ويشكلون (٢٢,٨ %) من أفراد العينة
٢. مستوى الاستخدام المتوسط للأسلوب الذي يمثله (أحيانا)، حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٦ مديرا ويشكلون (٣٢ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل للأسلوب أو عدم استخدام هذا الأسلوب والذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد المديرين من أفراد العينة ٩٣ مديرا يشكلون (٤٥,٢ %) من أفراد العينة.

فالجدول رقم (٢) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لهذا الأسلوب، حيث بلغ ٢,٦٨٩ وانحراف معياري ١,١٦ و يظهر كذلك أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٣)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب إنكار الأزمة وإخفائها.

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
٦	إخفاء الأزمة عن عيون المسئولين والمجتمع المحيط والادعاء بسلامة الموقف .	١٧	٨,٣	١٨	٨,٧	٥٣	٢٥,٧	٣٩	١٨,٩	٧٩	٣٨,٣	٢,٢٩٦	١,٢٨٥٨
٧	التقليل من أهمية الأزمة ، ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل .	١٦	٧,٨	٤٧	٢٢,٨	٦١	٢٩,٦	٤٣	٢٠,٩	٣٩	١٨,٩	٢,٧٩٦١	١,٢١٢٦

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٣) يظهر أن متوسطات أساليب إنكار الأزمة وإخفائها يتراوح ما بين: ٢,٢٩٦، ٢,٧٩٦١.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٣) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " إخفاء الأزمة عن عيون المسئولين والمجتمع المحيط والادعاء بسلامة الموقف " حيث بلغ عددهم ٧٩ مديرا (٣٨,٨ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا حيث بلغ عددهم ٥٣ مديرا (٢٥,٧%) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ١٨ مديرا (٨,٧ %) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ١٧ مديرا (٨,٣ %) من أفراد العينة.

وتقسم مستويات الاستخدام لهذا الأسلوب إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٥ مديرا ويشكلون (١٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٣ مديرا ويشكلون (٢٥,٧ %) من أفراد العينة .

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب أو عدم استخدامه ١١٨ مديرا (٥٧,٣ %) يشكلون معظم أفراد العينة.

والجدول رقم (٣) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لاستخدامه، حيث بلغ ٢,٢٩٦ وانحراف معياري ١,٢٨٥٨، ويظهر أيضا أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

من التكرارات في جدول رقم (٣) يتضح أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " التقليل من أهمية الأزمة، ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل " أحيانا حيث بلغ عددهم ٦١ مديرا (٢٩,٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب بالتكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨%) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ٤٣ مديرا (٢٠,٩ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب من يرون استخدام هذا الأسلوب أبدا، حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدامه دائما، حيث بلغ عددهم ١٦ مديرا (٧,٨ %).
ويمكن توضيح مستويات الاستخدام له على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٣ مديرا ويشكلون (٣٠,٦%) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦١ مديرا ويشكلون (٢٩,٦ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب أو عدم استخدامه ٨٢ مديرا (٣٩,٨ %) يشكلون معظم أفراد العينة.

فمن الجدول رقم (٣) يتضح متوسط إجابات أفراد العينة لاستخدامه، حيث بلغ ٢,٧٩٦١ وانحراف معياري ١,٢١٢٦، ويظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٤)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب تجزئة الأزمة وتدميرها

م	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
٨	ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة .	٢٠	٩,٧	٣٢	١٥,٥	٥٤	٢٦,٢	٢٦	١٢,٦	٧٤	٣٥,٩	٢,٥٠٤٩	١,٣٦٧٧
٩	ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة.	٢٢	١٠,٧	٤١	١٩,٩	٥٣	٢٥,٧	٣٢	١٥,٥	٥٨	٢٨,٢	٢,٦٩٤٢	١,٣٥٠٢
١٠	تقديم الإغراءات والتسهيلات التي تساعد على تفكيك التحزبات بين أطراف الأزمة .	٥٥	٢٦,٧	٥٧	٢٧,٧	٤٢	٢٠,٤	٢٧	١٣,١	٢٥	١٢,١	٣,٤٣٦٩	١,٣٣٣٨
١١	إيجاد صراع وتضارب في المصالح بين أطراف الأزمة	٤	١,٩	٢٠	٩,٧	٤٢	٢٠,٤	٣٣	١٦	١٠٧	٥١,٩	١,٩٣٦٩	١,١٣٥٢
١٢	مساعدة القيادات المغمورة في أطراف الأزمة للظهور والبروز	١٥	٧,٣	٣١	١٥	٤٤	٢١,٤	٥١	٢٤,٨	٦٥	٣١,٦	٢,٤١٧٥	١,٢٧٢٨

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٤) يظهر أن متوسطات أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها تتراوح ما بين: ١,٩٤، ٣,٤٤.

يتضح من التكرارات في جدول رقم (٤) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة " حيث بلغ عددهم ٧٤ مديرا (٣٥,٩ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٤ مديرا (٢٦,٢ %) من أفراد العينة و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٣٢مديرا (١٥,٥%) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات

من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٢٦ مديرا (١٢,٦ %)، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديرا ويشكلون (٩,٧ %) من أفراد العينة.

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١ – مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٢ مديرا يشكلون (٢٥,٣ %) من أفراد العينة.

٢ – مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) وبلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٤ مديرا ويشكلون (٢٦,٢ %) من أفراد العينة.

٣ – مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٠٠ مديرا يشكلون معظم أفراد العينة (٤٨,٥ %).

والجدول (٤) يبيّن أن متوسط إجابات أفراد العينة بلغ ٢,٥٠٤٩، والانحراف المعياري ١,٣٦٧٧، وبذلك يدخل ضمن الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٤) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة " حيث بلغ عددهم ٥٨ مديرا (٢٨,٢ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٣ مديرا (٢٥,٧ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٤١ مديرا (١٩,٩ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٢ مديرا (١٥,٥ %) من أفراد العينة وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، ٢٢ مديرا (١٠,٧ %) من أفراد العينة.

أما مستويات الاستخدام فهي على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٣ مديرا يشكلون (٣٠,٦ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) وبلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٣ مديرا ويشكلون (٢٥,٧ %) من أفراد العينة

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٩٠ مديرا ويشكلون معظم أفراد العينة (٤٣,٧ %).

فالجدول رقم (٤) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لاستخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ ٢,٦٩٤٢ وانحراف معياري ١,٣٥٠٢، ويظهر أنه يدخل ضمن الاستخدام القليل.

ومن التكرارات في جدول رقم (٤) يتبيّن أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تقديم الإغراءات والتسهيلات التي تساعد على تفكيك التحزبات بين أطراف الأزمة "غالبا حيث بلغ عددهم ٥٧ مديرا (٢٧,٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٥٥ مديرا (٢٦,٧%) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات كذلك من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٢ مديرا (٢٠,٤%)، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٢٧ مديرا (٣,١ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم٢٥ مديرا (١٢,١ %) من أفراد العينة.

ومن تصنيف مستويات الاستخدام يتبين الآتي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١٢ مديرا يشكلون (٥٤,٤ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) وبلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٢ مديرا ويشكلون (٢٠,٤ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل وعدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٢ مديرا ويشكلون معظم أفراد العينة (٢٥,٢ %).

فالجدول رقم (٤) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة لاستخدامه، حيث بلغ ٣,٤٣٦٩ وانحراف معياري ١,٣٣٣٨، ويظهر أنه يدخل ضمن الاستخدام الكثير.

ويبدو من التكرارات في جدول رقم (٤) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " إيجاد صراع وتضارب في المصالح بين أطراف الأزمة " حيث بلغ عددهم ١٠٧ مديرا (٥١,٩ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب

أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٢ مديرا (٢٠,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٣ مديرا (١٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديرا (٩,٧ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٤ مديرين (١,٩ %) من أفراد العينة.

وعليه فأن مستويات الاستخدام هو:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٤ مديرا يشكلون (١١,٦٥ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) وبلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٢ مديرا ويشكلون (٢٠,٤ %) من أفراد العينة
٣. مستوى الاستخدام القليل وعدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب١٤٠ مديرا ويشكلون معظم أفراد العينة (٧,٩٥ %).

فالجدول رقم (٤) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,٩٣٦٩ وانحراف معياري ١,١٣٥٢، ويظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن الاستخدام القليل.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٤) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " مساعدة القيادات المغمورة في أطراف الأزمة للظهور والبروز " حيث بلغ عددهم ٦٥ مديرا (٣١,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٥١ مديرا (٢٤,٨ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٤ مديرا (٢١,٤%) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٣١ مديرا (١٥%) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ١٥ مديرا (٧,٣ %) من أفراد العينة.

وتظهر مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٦ مديرا يشكلون (٢٢,٣ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) وبلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٤ مديرا ويشكلون (٢١,٤ %) من أفراد العينة

٣. مستوى الاستخدام القليل وعدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) بلغ من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١٦ مديرا ويشكلون معظم أفراد العينة (٥٦,٣ %).

فالجدول رقم (٤) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٤١٧٥ وانحراف معياري ١,٢٧٢٨، ويتضح أنه يدخل ضمن الاستخدام القليل. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٥)

الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب تفريغ الأزمة من مضمونها الأزمة

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
١٣	تقديم معلومات خاطئة لكل أطراف الأزمة.	٠	٠	١٢	٥,٨	٢٧	١٣,١	٢٨	١٣,٦	١٣٩	٦٧,٥	١,٥٧٢٨	٠,٩٢٧٦
١٤	تحريض كل طرف على الأطراف الأخرى	١	٠,٥	٤	١,٩	٧	٣,٤	٧	٣,٤	١٨٧	٩٠,٨	١,١٧٩٦	٠,٦٢٦١
١٥	تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية	١٩	٩,٢	٢٤	١١,٧	٤٠	١٩,٤	٣٤	١٦,٥	٨٩	٤٣,٢	٢,٢٦١٨	١,٣٦٢٩
١٦	تشكيك الاتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة.	١٣	٦,٣	٣٢	١٥,٥	٣٩	١٨,٩	٣٨	١٨,٤	٨٤	٤٠,٨	٢,٢٨١٦	١,٣٠٩٨
١٧	تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض.	٥	٢,٤	١١	٥,٣	٣٣	١٦	٤٦	٢٢,٣	١١١	٥٣,٩	١,٨٠١٠	١,٠٤٧٣

فمن استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٥) يظهر أن متوسطات أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها تتراوح ما بين: ١,١٨، ٢,٢٨.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تقديم معلومات خاطئة لكل أطراف الأزمة "، حيث بلغ عددهم ١٣٩ مديرا (٦٧,٥ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة، يليهم بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٢٧ مديرا (١٣,١%) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ، حيث بلغ عددهم ١٢ مديرا (٥,٨ %) من أفراد العينة .

وتصنف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢ مديرا ويشكلون (٥,٨ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٧ مديرا ويشكلون (١٣,١ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل وعدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٧٦ مديرا (٨١,١ %) ويشكلون معظم أفراد العينة .

ويمثل الجدول رقم (٥) متوسط إجابات أفراد العينة حيث بلغ ١,٥٧٢٨ وانحراف معياري ٠,٩٢٧٦، ويظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تحريض كل طرف على الأطراف الأخرى " حيث بلغ عددهم ١٨٧ مديرا (٩٠,٨ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٧ مديرين (٣,٤ %)، ويتساوى بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٧ من مديرين (٣,٤ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ، حيث بلغ عددهم ٤ مديرين (١,٩ %) من أفراد العينة، وأخيرا مديرا واحدا يرى استخدام هذا الأسلوب دائما، بنسبة (٠,٥ %) من أفراد العينة.

أما مستويات الاستخدام فهي على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥ مديرا ويشكلون (٢,٤ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٧ مديرا ويشكلون (٣,٤ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٩٤ مديرا (٩٤,٢ %) يشكلون معظم أفراد العينة.

الجدول رقم (٥) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,١٧٩٦ وانحراف معياري ٠,٦٢٦١، ويظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويبدو من التكرارات في الجدول رقم(٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية ". حيث بلغ عددهم ٨٩ مديرا (٤٣,٢ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٠ مديرا (١٩,٤ %)، يليهم بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٤ مديرا (١٦,٥ %) من أفراد العينة يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢٤ مديرا (١١,٧ %) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ١٩ مديرا (٩,٢ %) أفراد العينة

وتظهر مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٣ مديرا ويشكلون (٢٠,٩ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٠ مديرا ويشكلون (١٩,٤ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢٣ مديرا (٥٩,٧ %) ويشكلون معظم أفراد العينة.

من الجدول رقم (٥) يتضح متوسط إجابات أفراد العينة ،حيث بلغ ٢,٢٦١٨ وانحراف معياري ١,٣٦٢٩، ويظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

من التكرارات في جدول رقم (٥) يتضح أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تشكيك الأتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة " حيث بلغ عددهم ٨٤ مديرا (٤٠,٨ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٨ مديرا (١٨,٤ %) من أفراد العينة، يليهم بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٣٢ مديرا (١٥,٥ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ١٣ مديرا (٦,٣ %) من أفراد العينة.

وعليه فإن مستويات الاستخدام هي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٥ مديرا يشكلون (٢١,٩ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٩ مديرا يشكلون (١٨,٩ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢٢ مديرا (٥٩,٢ %) يشكلون معظم أفراد العينة.

من الجدول رقم (٥) يتضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٢٨١٦ وانحراف معياري ١,٣٠٩٨، ويظهر مما سبق أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٥) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض " حيث بلغ عددهم ١١١ مديرا (٥٣,٩ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٤٦ مديرا(٢٢,٣ %) من أفراد العينة، يليهم أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا،

حيث بلغ عددهم ٣٣ مديرا (١٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ١١ مديرا (٥,٣ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٥ من المديرين (٢,٤ %) من أفراد العينة.

أما مستويات الاستخدام فهي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦ مديرا ويشكلون (٧,٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٣ مديرا ويشكلون (١٦ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا و أبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٥٧ مديرا (٧٦,٣ %) ويشكلون معظم أفراد العينة.

من الجدول رقم (٥) يتضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,٨٠١٠ وانحراف معياري ١,٠٤٧٣، ويظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

(انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٦)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب المسايرة

م	العبارة	دائماً		غالباً		أحياناً		نادراً		أبداً		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
١٨	تكوين تقارب مع الأطراف ضعيفي الانتماء للازمة	٢٨	١٣,٦	٣١	١٥	٦١	٢٩,٦	٣٦	١٧,٥	٥٠	٢٤,٣	٢,٧٦٢١	١,٣٣٨٦
١٩	المسايرة لأفكار أطراف الأزمة لفترة من الزمن ثم التخلي عنها	٩	٤,٤	٢٠	٩,٧	٦١	٢٩,٦	٤٩	٢٣,٨	٦٧	٣٢,٥	٢,٢٩٦١	١,١٤٩٦
٢٠	مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني، ليتسنى له مباغتتهم بالحلول المناسبة.	٤٦	٢٢,٣	٧١	٣٤,٥	٤٧	٢٢,٨	١٤	٦,٨	٢٨	١٣,٦	٣,٤٥١٥	١,٢٨٦٠
٢١	إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها	٣	١,٥	٦	٢,٩	٢٨	١٣,٦	٤٦	٢٢,٣	١٢٣	٥٩,٧	١,٦٤٠٨	٠,٩٢٥٠

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٦) يظهر أن متوسطات أساليب المسايرة والمباغتة تتراوح ما بين: ١,٦٤، ٣,٤٥.

ويتضح من التكرارات أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تكوين تقارب مع الأطراف ضعيفي الانتماء للأزمة " أحيانا، حيث بلغ عددهم ٦١ مديرا (٢٩,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٥٠ مديرا (٢٤,٣ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٣٦ مديرا (١٧,٥ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب كذلك من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٣١ مديرا (١٥ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦%) من أفراد العينة.

وعليه فإن مستويات الاستخدام هي :

١. الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٩ مديرا ويشكلون (٢٨,٦ %) من أفراد العينة.

٢. الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦١ مديرا ويشكلون (٢٩,٦ %) من أفراد العينة.

٣. الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٨ مديرا ويشكلون (٤١,٨ %) من أفراد العينة.

من جدول رقم (٦) يتضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٧٦٢١ وانحراف معياري ١,٣٣٨٦ وعليه فإن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٦) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " المسايرة لأفكار أطراف الأزمة لفترة من الزمن ثم التخلي عنها " حيث بلغ عددهم ٦٧ مديرا (٣٢,٥ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٦١ مديرا (٢٩,٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٤٩ مديرا (٢٣,٨ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديرا (٩,٧ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٩ من المديرين ما نسبته (٤,٤ %) من أفراد العينة.

وتصنف مستويات الاستخدام كالآتي:

١. الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٩ مديرا ويشكلون (١٤,١ %) من أفراد العينة.

٢. الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦١ مديرا ويشكلون (٢٩,٦ %) من أفراد العينة.

٣. الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١٦ مديرا ويشكلون (٥٦,٣ %) من أفراد العينة.

ويوضح الجدول رقم (٦) الذي متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٢٩٦١ وانحراف معياري ١,١٤٩٦، حيث يظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٦) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني ، ليتسنى له مباغتتهم بالحلول المناسبة " غالبا حيث بلغ عددهم ٧١ مديرا (٣٤,٥ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨ %) من أفراد العينة و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات كذلك من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٤٦ مديرا (٢٢,٣ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلـــغ عددهم ٢٨ مـــديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١٤ مديرا (٦,٨ %).

وتظهر مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١٧ مديرا يشكلون (٥٦,٨ %) من أفراد العينة .

٢. الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٧ مديرا ويشكلون (٢٢,٨ %) من أفراد العينة.

٣. الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٢ مديرا ويشكلون (٢٠,٤ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٦) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٤٥١٥ وانحراف معياري ١,٢٨٦٠ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٦) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها " حيث بلغ عددهم ١٢٣ مديرا (٥٩,٧ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا حيث بلغ عددهم ٤٦ مديرا (٢٢,٣ %) من أفراد العينة، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ، حيث بلغ عددهم ٦ مديرين (٢,٩ %) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٣ من المديرين (١,٥%) من أفراد العينة .

ويمكن توضيح مستويات الاستخدام كالآتي:

١. الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٩ مديرا ويشكلون (٤,٤٠ %) من أفراد العينة.
٢. الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٨ مديرا ويشكلون (١٣,٦ %) من أفراد العينة.
٣. الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦٩ مديرا ويشكلون (٨٢ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٦) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,٦٤٠٨ وانحراف معياري ٠,٩٢٥٠ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٧)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب الاحتواء

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
٢٢	إفساح المجال أمام أطراف الأزمة للتنفيس عن ما يشعرون به من غضب وتذمر.	٣٥	١٧	٤٨	٢٣,٣	٧٣	٣٥,٤	٢٧	١٣,١	٢٣	١١,٢	٣,٢١٨٤	١,٢٠٤٠
٢٣	التفهم والإنصات لقيادات الأزمة	١٠٠	٤٨,٥	٦٠	٢٩,١	٢٤	١١,٧	١٠	٤,٩	١٢	٥,٨	٤,٠٩١٧٠	١,١٤٧٥
٢٤	توحيد رغبات أطراف الأزمة المتعارضة.	٤٦	٢٢,٣	٦٥	٣١,٦	٥٠	٢٤,٣	١٩	٩,٢	٢٦	١٢,٦	٣,٤١٧٥	١,٢٨٠٤
٢٥	التفاوض مع أطراف الأزمة للوصول إلى حل وسط.	٨٧	٤٢,٢	٥٨	٢٨,٢	٣٧	١٨	١٢	٥,٨	١٢	٥,٨	٣,٩٥١٥	١,١٦٧٧

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٧) يظهر أن متوسطات أساليب احتواء الأزمة تتراوح ما بين: ٣,٢٢، ٤,١.

ويتضح من التكرارات أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " إفساح المجال أمام أطراف الأزمة للتنفيس عن ما يشعرون به من غضب وتذمر " أحيانا، حيث بلغ عددهم ٧٣ مديرا (٣٥,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٤٨ مديرا (٢٣,٣ %) من أفراد العينة ويليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدمه دائما حيث بلغ عددهم ٣٥ مديرا (١٧ %) من أفراد العينة ، يليهم بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٢٧ مديرا (١٣,١ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٢٣ مديرا (١١,٢%) من أفراد العينة

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٣ مديرا ويشكلون (٤٠,٣ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٧٣ مديرا ويشكلون (٣٥,٤ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٠ مديرا ويشكلون (٢٤,٣ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٧) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٢١٨٤ وانحراف معياري ١,٢٠٤٠ يظهر أن هذا الأسلوب ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (٧) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " التفهم والإنصات لقيادات الأزمة " دائما حيث بلغ عددهم ١٠٠ مديرا (٤٨,٥ %) يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٠ مديرا (٢٩,١ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدمه أحيانا، حيث بلغ عددهم ٢٤ مديرا (١١,٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ١٢ مديرا (٥,٨ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ١٠ مديرين (٤,٩ %) من أفراد العينة.

أما مستويات الاستخدام فهي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦٠ مديرا ويشكلون (٧٧,٦ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٤ مديرا ويشكلون (١١,٧ %) من أفراد العينة .

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٢ مديرا ويشكلون (١٠,٧ %) من أفراد العينة.

الجدول رقم (٧) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٤,٩١٧٠ وانحراف معياري ١,١٤٧٥، ومنه يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الإستخدام الكثير.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٧) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " توحيد رغبات أطراف الأزمة المتعارضة " غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٥ مديرا (٣١,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا حيث بلغ عددهم ٥٠ مديرا (٢٤,٣ %) من أفراد العينة، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدمه دائما، حيث بلغ عددهم ٤٦ مديرا (٢٢,٣ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم ٢٦ مديرا (١٢,٦ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا حيث بلغ عددهم ١٩ مديرا (٩,٢ %) من أفراد العينة.

وتقسم مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١١ مديرا ويشكلون (٥٣,٩ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٠ مديرا ويشكلون (٢٤,٣ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٥ مديرا يشكلون (٢١,٨ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٧) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٤١٧٥ وانحراف معياري ١,٢٨٠٤ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير .

ومن التكرارات في جدول رقم (٧) يبدو أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " التفاوض مع أطراف الأزمة للوصول إلي حل وسط " دائما، حيث بلغ عددهم ٨٧ مديرا (٤٢,٢%) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ، حيث بلغ عددهم ٥٨ مديرا (٢٨,٢ %) من أفراد العينة ، و يليهم كذلك في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدمه أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٣٧ مديرا (١٨%) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ١٢ مديرا (٥,٨ %) من أفراد العينة ومثلهم يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ١٢ مديرا (٥,٨ %) من أفراد العينة.
وتبدو مستويات الاستخدام كالآتي :

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٤٥ مديرا ويشكلون (٧٠,٤ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٧ مديرا ويشكلون (١٨ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٤ مديرا يشكلون (١١,٦ %) من أفراد العينة.

من جدول رقم (٧) يتضح أن متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٩٥١٥ وانحراف معياري ١,١٦٧٧ حيث يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام

(انظر ملحق ٥)

جدول رقم (٨)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب تشكيل اللجان وفرق العمل

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٢٦	تشكيل لجنة عمل لتهدئة الموقف و (تمييعه).	٥٦	٢٧,٢	٥٣	٢٥,٧	٥٥	٢٦,٧	١٤	٦,٨	٢٨	١٣,٦	٣,٤٦	١,٣٢
٢٧	تشكيل لجنة عمل مؤقتة للتعامل مع أزمة محددة.	٤٢	٢٠,٤	٦٩	٣٣,٥	٦٥	٣١,٦	١٩	٩,٢	١١	٥,٣	٣,٥٤	١,٠٨
٢٨	تشكيل لجنة دائمة للتعامل مع الأزمات	٨٦	٤١,٧	٤٧	٢٢,٨	٣٩	١٨,٩	١٧	٨,٣	١٧	٨,٣	٣,٨٢	١,٢٩

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٨) يظهر أن المتوسطات أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل تتراوح ما بين: ٣,٤٦، ٣,٨٢.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (٨) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تشكيل لجنة عمل لتهدئة الموقف و تمييعه " دائما، حيث بلغ عددهم ٥٦ مديرا (٢٧,٢ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥٥ مديرا (٢٦,٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٥٣ مديرا (٢٥,٧ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦%) من أفراد العينة وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ١٤ مديرا (٦,٨ %) من أفراد العينة.

و تصنف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٠٩ مديرا ويشكلون (٥٢,٩ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٥ مديرا ويشكلون (٢٦,٧ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٢ مديرا يشكلون (٢٠,٤ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٨) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٤٦ وانحراف معياري ١,٣٢ يظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

و من التكرارات في جدول رقم (٨) يظهر أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تشكيل لجنة مؤقتة للتعامل مع أزمة محددة " غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٩ مديرا (٣٣,٥ %) ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٦٥ مديرا (٣١,٦ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات كذلك من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ٤٢ مديرا (٢٠,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١٩ مديرا (٩,٢ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ١١ مديرا (٥,٣ %) من أفراد العينة.

وعليه فإن مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١١١ مديرا ويشكلون (٥٣,٩ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٥ مديرا ويشكلون (٣١,٦ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٠ مديرا يشكلون (١٤,٥ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٨) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٥٤ وانحراف معياري ١,٠٨، وعليه فأنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويظهر من التكرارات في الجدول (٨) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تشكيل لجنة دائمة للتعامل مع الأزمات " دائما، حيث بلغ عددهم ٨٦ مديرا (٤١,٧ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨ %) من أفراد العينة، و يليهم كذلك بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٩ مـديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١٧ مديرا (٨,٣ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم ١٧ مديرا (٨,٣ %) من أفراد العينة .

أما مستويات الاستخدام فهي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٣٣ مديرا ويشكلون (٦٤,٥ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٩ مديرا ويشكلون (١٨,٩ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٤ مديرا يشكلون (١٦,٦ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٨) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٨٢ وانحراف معياري ١,٢٩ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.
(انظر ملحق ٥)

جدول (٩)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب الاحتياط التعبوي

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
٢٩	تحديد مواطن الضعف في الإدارة، التي قد تثير أزمة، والقيام بتقويتها.	٧٥	٣٦,٤	٦٩	٣٣,٥	٣٧	١٨	١٠	٤,٩	١٥	٧,٣	٣,٨٧	١,١٨
٣٠	طلب المزيد من العاملين لمواجهة ما قد تخلفه الأزمة من نقص أو تقاعس في العمل.	٣٣	١٦	٥٦	٢٧,٢	٤٣	٢٠,٩	٣٢	١٥,٥	٢٢	١٠,٧	٣,٢٢	١,٢١

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (٩) يظهر أن متوسطات أساليب الاحتياط التعبوي ما بين: ٣,٢٢، ٣,٨٧.

ويتّضح من التكرارات في جدول رقم (٩) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تحديد مواطن الضعف في الإدارة التي قد تثير أزمة، والقيام بتقويتها " دائما حيث بلغ عددهم ٧٥ مديرا (٣٦,٤ %) يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٩ مديرا (٣٣,٥ %) من أفراد العينة يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٧ مديرا (١٨ %) من أفراد العينة، و يليهم كذلك بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ١٥ مديرا (٧,٣ %) من أفراد العينة وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١٠ من المديرين (٤,٩ %) من أفراد العينة.

وتحدد مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٤٤ مديرا ويشكلون (٦٩,٩ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٧ مديرا ويشكلون (١٨ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٥ مديرا يشكلون (١٢,١ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٩) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٨٧ وانحراف معياري ١,١٨ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام

من التكرارات في جدول رقم (٩) يظهر أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " طلب المزيد من العاملين لمواجهة ما قد تخلفه الأزمة من نقص أو تقاعس في العمل" أحيانا، حيث بلغ عددهم ٦٣مديرا (٣٠,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٥٦ مديرا (٢٧,٢%) من أفراد العينة و يليهم بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٣٣ مديرا (١٦%) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا حيث بلغ عددهم ٣٢ مديرا (١٥,٥%) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٢٢ مديرا (١٠,٧%) من أفراد العينة.

وتبدو مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٩ مديرا ويشكلون (٤٣,٢ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب٦٣ مديرا ويشكلون (٣٠,٦ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٥ مديرا يشكلون (٢٦,٢ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (٩) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٢٢ وانحراف معياري ١,٢١ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (١٠)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات لأساليب الهروب من الأزمة.

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%		
٣١	التركيز فقط على الجزء الذي يستطيع معالجته من الأزمة.	٣٤	١٦,٥	٦٠	٢٩,١	٦٠	٢٩,١	٢٨	١٣,٦	٢٤	١١,٧	٣,٢٥	١,٢٢
٣٢	عزو حدوث الأزمة إلى جوانب قصور النظام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة.	٢٣	١١,٢	٤٧	٢٢,٨	٨٦	٤١,٧	٢٥	١٢,١	٢٥	١٢,١	٣,١	١,١٣
٣٣	إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل.	٩	٤,٤	٣٩	١٨,٩	٨٢	٣٩,٨	٤٠	١٩,٤	٣٦	١٧,٥	٢,٧٣	١,١
٣٤	تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة	١٠	٤,٩	٢٠	٩,٧	٤٧	٢٢,٨	٤٤	٢١,٤	٨٥	٤١,٣	٢,١٦	١,٢
٣٥	صرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى والحديث عن مشكلات الآخرين.	١٤	٦,٨	١٩	٩,٢	٤٥	٢١,٨	٤٤	٢١,٤	٨٤	٤٠,٨	٢,٢٠	١,٢٥
٣٦	الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة، أو غيرها.	٣	١,٥	٢١	١٠,٢	٣٢	١٥,٥	٤٧	٢٢,٨	١٠٣	٥٠	١,٩	١,١
٣٧	إعلان عدم الاستطاعة في إيجاد حل للأزمة والاعتراف بالفشل وتحمل النتيجة.	٤	١,٩	٤	١,٩	٢٠	٩,٧	٥٣	٢٥,٧	١٢٥	٦٠,٧	١,٥٩	٠,٨٩

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (١٠) يظهر أن متوسطات أساليب الهروب من الأزمة تتراوح ما بين: ١,٥٩، ٣,٢٥.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (١٠) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " التركيز فقط على الجزء الذي يستطيع معالجته من الأزمة " غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٠

مديرا (٢٩,١ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٦٠ مديرا (٢٩,١ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم ٣٤ مديرا (١٦,٥ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٢٤ مديرا (١١,٧ %) من أفراد العينة.

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٤ مديرا ويشكلون (٤٥,٦ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٦٠ مديرا ويشكلون (٢٩,١ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٢ مديرا يشكلون (٢٥,٣ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,٢٥ وانحراف معياري ١,٢٢، يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (١٠) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " عزو حدوث الأزمة إلي جوانب قصور النظام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة " أحيانا، حيث بلغ عددهم ٨٦ مديرا (٤١,٧ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ، حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨%) من أفراد العينة ، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات كذلك من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٢٥ مديرا (١٢,١ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب ، حيث بلغ عددهم ٢٥

مديرا (١٢,١ %) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ٢٣ مديرا (١١,٢ %) من أفراد العينة .

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٧٠ مديرا ويشكلون (٣٤ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله(أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٦ مديرا ويشكلون (٤١,٧ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥٠ مديرا يشكلون (٢٤,٣%) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٣,١ وانحراف معياري ١,١٣ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام المتوسط

ومن التكرارات في جدول رقم (١٠) يبدو أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل " أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٨٢ مديرا (٣٩,٨ %) ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا ، حيث بلغ عددهم ٤٠ مديرا (١٩,٤ %) من أفراد العينة ، و يليهم أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة ، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب ، حيث بلغ عددهم ٣٦ مديرا (١٧,٥ %) ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٩ من المديرين (٤,٤٠ %) من أفراد العينة .

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٨ مديرا ويشكلون (٢٣,٣ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨٢ مديرا ويشكلون (٣٩,٨ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٧٦ مديرا يشكلون (٣٦,٩%) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٧٣ وانحراف معياري ١,١٠، يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام المتوسط.

ويتضح من التكرارات في الجدول رقم (١٠) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة " حيث بلغ عددهم ٨٥ مديرا (٤١,٣ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨ %) من أفراد العينة، و يليهم أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٤٤ مديرا (٢١,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديرا (٩,٧ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما، حيث بلغ عددهم١٠ مديرين (٤,٩ %) من أفراد العينة.

وتصنّف مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٠ مديرا ويشكلون (١٤,٦ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٧ مديرا ويشكلون (٢٢,٨ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢٩ مديرا يشكلون (٦٢,٦ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,١٦ وانحراف معياري ١,٢، يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (١٠) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " صرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى والحديث عن مشكلات الآخرين " حيث بلغ عددهم ٨٤ مديرا (٤٠,٨ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٤٥ مديرا (٢١,٨ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٤٤ مديرا (٢١,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ١٩ مديرا (٩,٢ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ١٤ مديرا (٦,٨ %) من أفراد العينة.

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام كما يلي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٣ مديرا ويشكلون (١٦ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤٥ مديرا يشكلون (٢١,٨ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢٨ مديرا يشكلون (٦٢,٢ %) من أفراد العينة.

و الجدول رقم (١٠) يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٢,٢٠ وانحراف معياري ١,٢٥، يظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ومن التكرارات في جدول رقم (١٠) يبدو أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة، أو غيرها " حيث بلغ عددهم ١٠٣ مديرا (٥٠ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٤٧ مديرا (٢٢,٨ %) من أفراد العينة، و يليهم في

الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٢ مديرا (١٥,٥ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢١ مديرا (١٠,٢ %)، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما حيث بلغ عددهم ثلاثة من المديرين (١,٩ %) من أفراد العينة.

وتصنيف مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٤ مديرا ويشكلون (١١,٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٢ مديرا ويشكلون (١٥,٥ %) من أفراد العينة
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٥٠ مديرا يشكلون (٧٢,٨ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,٩ وانحراف معياري ١,١٠ يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل.

ويتضح من التكرارات في الجدول رقم (١٠) أن معظم أفراد العينة يرون عدم استخدام أسلوب " إعلان عدم الاستطاعة في إيجاد حل الأزمة والاعتراف بالفشل وتحمل النتيجة " حيث بلغ عددهم ١٢٥ مديرا (٦٠,٧ %) يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٥٣ مديرا (٢٥,٧%) من أفراد العينة ، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٢٠ مديرا (٩,٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا حيث بلغ عددهم ٤ من المديرين(١,٩%) من أفراد العينة ، وأخيرا من يرون استخدام هذا الأسلوب دائما ، حيث بلغ عددهم ٤ من المديرين (١,٩ %) من أفراد العينة.

ويمكن تصنيف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨ مديرا ويشكلون (٣,٩ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٠ مديرا ويشكلون (٩,٧ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٧٨ مديرا يشكلون (٨٦,٤ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١٠) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ١,٥٩ وانحراف معياري ٠,٨٩،، وعليه يظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام القليل. (انظر ملحق ٥)

جدول رقم (١١)

التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات للأسلوب العلمي

م	العبارة	دائما		غالبا		أحيانا		نادرا		أبدا		المتوسط	الانحراف
		ته	%	ته	%	ته	%	ته	%	ته	%		
٣٨	تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف	١٠٨	٥٢,٤	٦٣	٣٠,٦	٢٣	١١,٢	٩	٤,٤	٣	١,٥	٤,٢٨	٠,٩٣
٣٩	تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف.	١٠٣	٥٠	٦٧	٣٢,٥	٢٧	١٣,١	٦	٢,٩	٣	١,٥	٤,٢٧	٠,٩
٤٠	ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.	٩٧	٤٧,١	٧٥	٣٦,٤	٢٦	١٢,٦	٦	٢,٩	٢	١	٤,٢٦	٠,٨٦
٤١	تحديد الأشخاص المؤيدين والمعارضين للأزمة.	٩٣	٤٥,١	٦٣	٣٠,٦	٣٤	١٦,٥	١١	٥,٣	٥	٢,٤	٤,١١	١,٠٢
٤٢	تحديد التوقيت المناسب للمواجهة.	٩٢	٤٤,٧	٦٣	٣٠,٦	٣٩	١٨,٩	٦	٢,٩	٦	٢,٩	٤,١١	١,٠٠
٤٣	التعامل مع المشاعر الإنسانية كالحماس، والخوف في اتجاه عدم انتشار الأزمة.	٩٤	٤٥,٦	٦٤	٣١,١	٣٥	١٧	١١	٥,٣	٢	١	٤,١٥	٠,٩٥
٤٤	توجيه الموقف إلى المسار الصحيح	١٦٩	٨٢	٢٨	١٣,٦	٥	٢,٤	٣	١,٥	١	٠,٥	٤,٧٥	٠,٦٢

من استخدام التحليل الوصفي للتكرارات والمتوسطات في جدول رقم (١١) يظهر أن متوسطات الأسلوب العلمي تتراوح ما بين: ٤,١١، ٤,٧٥.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف " دائما، حيث بلغ عددهم ١٠٨ مديرا (٥٢,٤ %)

يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٣ مديرا (٣٠,٦ %) من أفراد العينة، و يليهم في الترتيب بحسب التكرارات أيضا من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٢٣ مديرا (١١,٢ %) من أفراد العينة يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٩ من المديرين (٤,٤٠ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ثلاثة من المديرين (١,٥ %) من أفراد العينة.

وتصنيف مستويات الاستخدام على النحو التالي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦١ مديرا ويشكلون (٨٣ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٣ مديرا ويشكلون (١١,٢ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢ مديرا ويشكلون (٥,٨ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد، حيث بلغ ٤,٢٨ وانحراف معياري ٠,٩٣، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف " دائما، حيث بلغ عددهم ١٠٣ مديرا (٥٠ %)، يليهم الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا ٦٧ مديرا (٣٢,٥ %) من أفراد العينة، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٢٧ مديرا (١٣,١ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٦ مديرين (٢,٩ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ ثلاثة من المديرين (١,٥ %) من أفراد العينة.

أما مستويات الاستخدام فهي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٠٧ مديرا ويشكلون (٨٢,٥ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٧ مديرا ويشكلون (١٣,١ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٩ مديرا ويشكلون (٤,٤٠ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٤,٢٧ وانحراف معياري ٠,٩، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ومن التكرارات في الجدول رقم (١١) يبدو أن معظم أفراد العينة يرون استخدام ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها " دائما، حيث بلغ عددهم٩٧ مديرا (٤٧,١%) يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٧٥ مديرا (٣٦,٤ %) من أفراد العينة، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٢٦ مديرا (١٢,٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٦ مديرين (٢,٩ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم مديران فقط (١%) من أفراد العينة.

وتتضح مستويات الاستخدام كالآتي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٧٢ مديرا ويشكلون (٨٣,٥ %) من أفراد العينة.

٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٢٦ مديرا ويشكلون (١٢,٦ %) من أفراد العينة.

٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٨ مديرا ويشكلون (٣,٩ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ٤,٢٦ وانحراف معياري ٠,٨٦، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام " تحديد الأشخاص المؤيدين والمعارضين للأزمة " دائما، حيث بلغ عددهم ٩٣ مديرا (٤٥,١%) يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٣مديرا (٣٠,٦ %) من أفراد العينة ، و يليهم أيضا في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا ، حيث بلغ عددهم ٣٤ مديرا (١٦,٥ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١١ مديرا (٥,٣ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم ٥ من المديرين (٢,٤ %) من أفراد العينة.

وتصنف مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٥٦ مديرا ويشكلون (٧٥,٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٤ مديرا ويشكلون (١٦,٥ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٦ مديرا ويشكلون (٧,٨ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٤,١١ وانحراف معياري ١,٠٢، ومنه يُظهر أنه يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويظهر من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " تحديد التوقيت المناسب للمواجهة " دائما، حيث بلغ عددهم ٩٢ مديرا (٤٤,٧ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٣ مديرا (٣٠,٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٩ مديرا (١٨,٩ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ٦ من المديرين (٢,٩ %) من أفراد العينة، و أخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم ٦ من المديرين (٢,٩ %) من أفراد العينة.

وعليه فأن مستويات الاستخدام هو:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٥٥ مديرا يشكلون (٧٥,٣ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٩ مديرا يشكلون (١٨,٩ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٢ مديرا يشكلون (٥,٨ %) من أفراد العينة

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد، حيث بلغ ٤,١١ وانحراف معياري ١,٠، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

ويتضح من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " التعامل مع المشاعر الإنسانية كالحماس والخوف في اتجاه عدم انتشار الأزمة " دائما حيث بلغ عددهم ٩٤ مديرا (٤٥,٦ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٦٤ مديرا (٣١,١ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٣٥ مديرا (١٧ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ١١ مديرا (٥,٣ %) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ عددهم مديران (١ %) من أفراد العينة.

وتبدو مستويات الاستخدام كما يلي:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٥٨ مديرا ويشكلون (٧٦,٧ %) من أفراد العينة.
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٣٥ مديرا ويشكلون (١٧ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٣ مديرا يشكلون (٦,٣ %) من أفراد العينة

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٤,١٥ وانحراف معياري ٠,٩٥، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير

ويتبين من التكرارات في جدول رقم (١١) أن معظم أفراد العينة يرون استخدام أسلوب " توجيه الموقف إلى المسار الصحيح دائما، حيث بلغ عددهم ١٦٩ مديرا (٨٢ %)، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب غالبا، حيث بلغ عددهم ٢٨ مديرا (١٣,٦ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب أيضا بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا، حيث بلغ عددهم ٥ من المديرين (٢,٤ %) من أفراد العينة، يليهم في الترتيب بحسب التكرارات من يرون استخدام هذا الأسلوب نادرا، حيث بلغ عددهم ثلاثة من المديرين (١,٥%) من أفراد العينة، وأخيرا من يرون عدم استخدام هذا الأسلوب حيث بلغ عددهم مديرا واحدا (٠,٥ %) من أفراد العينة.

وتقسم مستويات الاستخدام إلى:

١. مستوى الاستخدام الكثير الذي يمثله (دائما و غالبا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ١٩٧ مديرا ويشكلون (٩٥,٦ %) من أفراد العينة .
٢. مستوى الاستخدام المتوسط الذي يمثله (أحيانا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٥ مديرا ويشكلون (٢,٤ %) من أفراد العينة.
٣. مستوى الاستخدام القليل أو عدم الاستخدام الذي يمثله (نادرا وأبدا) حيث بلغ عدد من يرون استخدام هذا الأسلوب ٤ مديرا ويشكلون (٢ %) من أفراد العينة.

من الجدول رقم (١١) الذي يوضح متوسط إجابات أفراد العينة، حيث بلغ ٤,٧٥ وانحراف معياري ٠,٦٢، يُظهر أن هذا الأسلوب يدخل ضمن مستوى الاستخدام الكثير.

(انظر ملحق ٥)

<u>للإجابة على السؤال الثاني</u>: "هل يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين فئات أفراد العينة بحسب **الخدمة في مجال التعليم، والخبرة في مجال الإدارة المدرسية، والشهادة العلمية (المؤهل)، والدورات في مجال الإدارة المدرسية، والمرحلة الدراسية، وعدد المعلمين، وعدد الطلاب** في استخدامهم أساليب التعامل مع الأزمات" ؟

اتبع الباحث عرض الآتي:

- جدول رقم (١٢ – ١)

نتائج تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الخدمة في التعليم لاستخدامهم أساليب المواجهة والعزل.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٤	التعامل المباشر مع الأزمة ، و إخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر.	بين المجموعات	٧,٧٢	٢	٣,٨٦	٣,٢٦٢	٠,٠٤٠
		داخل المجموعات	٢٤٠,٣٨	٢٠٣	١,١٨		
		المجموع	٢٤٨,١٠	٢٠٥			

من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٢– ١) في العبارة: ٤ وهي " <u>التعامل المباشر مع الأزمة، وإخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر</u> " يوجد فيها فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الخدمة في مجال التعليم حيث بلغت قيمة ف **لهذه** العبارة ٣,٢٦ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

غير أنه لم يظهر من استخدام اختبار شيفيه لصالح من كانت الفروق.

• جدول رقم (١٢ – ٢)

نتائج تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الخدمة في التعليم لاستخدامهم أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١٥	تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية	بين المجموعات	٢٤,٣١	٢	١٢,١٦	٦,٩٩	٠,٠٠١
		داخل المجموعات	٣٥٦,٤٧	٢٠٣	١,٧٦		
		المجموع	٣٨٠,٧٨	٢٠٥			
١٦	تشكيك الاتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة	بين المجموعات	١٣,٦٨	٢	٦,٨٤	٤,١٠٧	٠,٠١٨
		داخل المجموعات	٣٣٧,٩٩	٢٠٣	١,٦٧		
		المجموع	٣٥١,٦٧	٢٠٥			
١٧	تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض	بين المجموعات	٧,١٦	٢	٣,٥٩	٣,٣٥١	٠,٠٣٧
		داخل المجموعات	٢١٧,٦٦	٢٠٣	١,٠٧		
		المجموع	٢٢٤,٨٤	٢٠٥			

واتضح من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٢ – ٢) في العبارات ١٥، ١٦ ، ١٧ ، فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الخدمة في مجال التعليم لاستخدامهم هذه الأساليب ، حيث بلغت قيم **ف** للعبارات السابقة على التوالي ٦,٩٢٢، ٤,١٠٧، ٣,٣٥١ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

واتضح من استخدام اختبار شيفيه أن الفروق في العبارة: ١٥ كانت لصالح من خدمتهم في التعليم عشر سنوات فأقل، في مقابل الفئة التي خدمتها في التعليم تتراوح ما بين (١١ – ٢٠) سنة، والفئة التي خدمتها في التعليم أكثر من عشرين سنة.

أما في العبارة ١٦ اتضحت الفروق باستخدام اختبار شيفية لصالح من خدمتهم في التعليم عشر سنوات فأقل، في مقابل الفئة التي تتراوح خدمتهم ما بين (١ – ٢٠) سنة، والفئة التي تزيد خدمتهم أكثر من عشرين سنة.

و في العبارة: ١٧ تبين من اختبار شيفيه أيضا أن الفروق لصالح من خدمتهم في التعليم عشر سنوات فأقل في مقابل من خدمتهم تتراوح ما بين (١١ – ٢٠) سنة، والفئة التي خدمتها أكثر من عشرين سنة.

• جدول رقم (١٢ – ٣)

نتائج تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الخدمة في التعليم لاستخدامهم أساليب المسايرة والمباغتة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢١	إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها.	بين المجموعات	١٤,٩٩	٢	٧,٤٩	٩,٤٨٣	٠,٠٠٠
		داخل المجموعات	١٦٠,٤٣	٢٠٣	٠,٧٩		
		المجموع	١٧٥,٤٢	٢٠٥			

يظهر من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٢– ٣) في العبارة: ٢١ وهي " إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها " فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الخدمة في التعليم فيها، حيث بلغت قيمة ف عندها ٩,٤٨٣ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

واتضح من استخدام اختبار شيفية أن الفروق في العبارة: ٢١ كانت لصالح من خدمتهم عشر سنوات فأقل، في مقابل الفئة التي خدمتها تتراوح ما بين (١١ – ٢٠) سنة، والفئة التي خدمتها أكثر من عشرين سنة.

• جدول رقم (١٢ – ٤)

نتائج تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الخدمة في التعليم لاستخدامهم أساليب الهروب من الأزمة

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٤	تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة.	بين المجموعات	١٤,٦٣١	٢	٧,٣١٥	٥,٢٥٩	٠,٠٠٦
		داخل المجموعات	٢٨٢,٣٩٩	٢٠٣	١,٣٩١		
		المجموع	٢٩٧,٠٢٩	٢٠٥			
		المجموع	٣٢٢,٨٤٠	٢٠٥			
٣٦	الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها.	بين المجموعات	٧,٨٥٤	٢	٣,٩٢٧	٣,٣٧٥	٠,٠٣٦
		داخل المجموعات	٢٣٦,٢٠٤	٢٠٣	١,١٦٤		
		المجموع	٢٤٤,٠٥٨	٢٠٥			

يتبين من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٢ – ٤) في العبارتين ٣٤، ٣٦ وهما " تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة " و " الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها " فإنه يوجد فيها فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة ، حيث بلغت قيمتي **ف** للعبارتين على التوالي ٥,٢٥٩، ٣,٣٧٥ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

واتضحت الفروق باستخدام اختبار شيفية في العبارة ٣٤ حيث كانت لصالح من خدمتهم عشر سنوات فأقل، في مقابل الفئة التي خدمتها تتراوح ما بين (١١ – ٢٠) سنة، والفئة التي خدمتها أكثر من عشرين سنة.

أما في العبارة ٣٦ فإن استخدام اختبار شيفيه لم يظهر الفروق لصالح أي من الفئات.

• جدول رقم (١٣ - ١)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لاستخدامهم لأساليب تفريغ الأزمة من مضمونها

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١٥	تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية	بين المجموعات	١٦,٩٨٥	٢	٨,٤٩٣	٤,٧٣٩	٠,٠١٠
		داخل المجموعات	٣٦٣,٧٩٢	٢٠٣	١,٧٩٢		
		المجموع	٣٨٠,٧٧٧	٢٠٥			

يظهر من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٣- ١) في العبارة ١٥ وهي " تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية " يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية فيها حيث بلغت قيمة ف ٤,٧٣٩ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

واتضح من اختبار شيفيه أن الفروق لصالح من خبرتهم خمس سنوات فأقل في مجال الإدارة المدرسية، في مقابل، الفئة التي تتراوح خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية ما بين (٦ -١٠) سنوات، والفئة التي خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية أكثر من عشر سنوات.

• جدول رقم (١٣ - ٢)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية لاستخدامهم لأساليب الهروب من الأزمة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٤	تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة .	بين المجموعات	١٨,٤٦٣	٢	٩,٢٣١	٦,٧٢٧	٠,٠٠١
		داخل المجموعات	٢٧٨,٥٦٦	٢٠٣	١,٣٧٢		
		المجموع	٢٩٧,٠٢٩	٢٠٥			

يظهر من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٣ – ٢) في العبارة ٣٤ وهي " تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة " فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الخبرة في مجال الإدارة المدرسية فيها، حيث بلغت قيمة ف عندها ٦,٧٢٧ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

واتضح من استخدام اختبار شيفية أن الفروق لصالح من خبرتهم في مجال الإدارة المدرسية تتراوح ما بين (٦ – ١٠) سنوات، في مقابل الفئة التي خبرتها خمس سنوات فأقل، والفئة التي خبرتها أكثر من عشر سنوات.

• جدول رقم (١٤ – ١)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية لاستخدامهم لأساليب المواجهة والعزل.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣	تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها.	بين المجموعات	١٥,٥١٣	٢	٥,١٧١	٢,٨٨٠	٠,٠٣٧
		داخل المجموعات	٣٦٢,٦٦٧	٢٠٣	١,٧٩٥		
		المجموع	٣٧٨,١٨٠	٢٠٥			

يظهر من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٥ – ١) في العبارة ٣ فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية عندها، حيث بلغت قيمة ف ٢,٨٨٠ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

غير أن لم يظهر باستخدام اختبار شيفيه لصالح من كانت الفروق.

• جدول رقم (١٤ – ٢)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية لاستخدامهم أساليب إنكار الأزمة وإخفائها.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٧	التقليل من أهمية الأزمة ، ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل	بين المجموعات	٢٥,١٨٢	٢	٨,٣٩٤	٦,١٣٨	٠,٠٠١
		داخل المجموعات	٢٧٦,٢٥٥	٢٠٣	١,٣٦٨		
		المجموع	٣٠١,٤٣٧	٢٠٥			

فمن استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول (١٥– ٢) في العبارة ٧ فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية عندها حيث بلغت قيمة ف ٦,١٣٨ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

واتضح من اختبار شيفيه أن الفروق لصالح من حصلوا على دورات لا تشمل دورة مديري المدارس، في مقابل، الفئة التي حصلت على دورة مديري المدارس، والفئة التي لم تحصل على أي دورة، والفئة التي حصلت على دورة مديري المدارس إضافة إلى حصولها على دورات أخرى.

واتضح من اختبار شيفيه كذلك أن هناك فروق لصالح من حصل على دورة مديري مدارس، في مقابل الفئة التي لم تحصل على أي دورة، والفئة التي حصلت على دورة مديري مدارس بالإضافة إلى دورات أخرى.

• جدول رقم (١٤ – ٣)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية لاستخدامهم الأساليب العلمية.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٨	تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف .	بين المجموعات	٦,٨٦١	٢	٢,٢٨٧	٢,٧٠٥	٠,٠٤٧
		داخل المجموعات	١٧٠,٨٠٩	٢٠٣	٠,٨٤٦		
		المجموع	١٧٧,٦٧٠	٢٠٥			
٤٣	التعامل مع المشاعر الإنسانية، كالحماس، والخوف، في اتجاه عدم انتشار الأزمة.	بين المجموعات	٩,٦٧١	٢	٣,٢٢٤	٣,٦٨٦	٠,٠١٣
		داخل المجموعات	١٧٦,٦٦٤	٢٠٣	٠,٨٧٥		
		المجموع	١٨٦,٣٣٥	٢٠٥			

يتضح من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٥– ٣) في العبارتين ٣٨، ٤٣ فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب الدورات في مجال الإدارة المدرسية عندهما، حيث بلغت قيمتي ف للعبارتين على التوالي: ٢,٧٠٥، ٣,٦٨٦ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

ففي العبارة ٣٨ لم يُظهر اختبار شيفيه لصالح من كانت الفروق.

بينما في العبارة ٤٣ أتضح من اختبار شيفيه أن الفروق لصالح من لم يحصل على أي دورة، في مقابل الفئة التي حصلت على دورة مديري المدارس، والفئة التي حصلت على دورة مديري المدارس إضافة إلى دورات أخرى.

كذلك اتضح من اختبار شيفيه كذلك أن هناك فروق لصالح من حصل على دورات أخرى بخلاف دورة مديري المدارس، في مقابل الفئة التي حصلت على دورة مديري المدارس إضافة إلى دورات أخرى.

كذلك اتضح أيضا من اختبار شيفيه أن هناك فروق لصالح من حصل على دورة مديري المدارس، في مقابل الفئة التي حصلت على دورات أخرى مع دورة مديري المدارس.

• جدول رقم (١٥ - ١)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب المرحلة الدراسية لاستخدامهم أساليب المواجهة والعزل للأزمة

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣	تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها .	بين المجموعات	١٦,٢٦٣	٢	٥,٤٢١	٣,٠٢٦	٠,٠٣١
		داخل المجموعات	٣٦١,٩١٦	٢٠٣	١,٧٩٢		
		المجموع	٣٧٨,١٨٠	٢٠٥			

فمن استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول (١٦ - ١) في العبارة ٣ فإنه يوجد فروق ذات دلاله إحصائية فيها بين أفراد العينة بحسب المرحلة الدراسية، حيث بلغت قيمة ف ٣,٠٢٦ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

غير أنه لم تظهر من استخدام اختبار شيفية لصالح من كانت الفروق.

• جدول رقم (١٦ – ١)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب أعداد المعلمين

لاستخدامهم أساليب احتواء الأزمة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٢٤	توحيد رغبات أطراف الأزمة المتعارضة.	بين المجموعات	١١,٢٦١	٢	٥,٦٣٠	٣,٥١٩	٠,٠٣١
		داخل المجموعات	٣٢٤,٨٣٦	٢٠٣	١,٦٠٠		
		المجموع	٣٣٦,٠٩٧	٢٠٥			

يظهر من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٧ – ١) في العبارة ٢٤ فإنه يوجد فيها فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب أعداد المعلمين حيث بلغت قيمة ف ٣,٥١٩ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

غير أنه لم يظهر باستخدام اختبار شيفيه لصالح من كانت الفروق.

• جدول رقم (١٦ – ٢)

يوضح تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب أعداد المعلمين

لاستخدامهم أساليب الهروب من الأزمة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٣	إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل.	بين المجموعات	٨,٢٦٩	٢	٤,١٣٤	٣,٥٥٥	٠,٠٣٠
		داخل المجموعات	٢٣٦,٠٤٧	٢٠٣	١,١٦٣		
		المجموع	٢٤٤,٣١٦	٢٠٥			
٣٦	الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها.	بين المجموعات	٨,٢٦٧	٢	٤,١٣٣	٣,٥٥٩	٠,٠٣٠
		داخل المجموعات	٢٣٥,٧٩٢	٢٠٣	١,١٦٢		
		المجموع	٢٤٤,٠٥٨	٢٠٥			

فمن استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول رقم (١٧ – ٢) في العبارتين ٣٣، ٣٦ وهما " إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل " و " الابتعاد عن

مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها " فإنه يوجد فيهما فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب أعداد المعلمين حيث بلغت قيمتي **ف للعبارتين** على التوالي ٣,٥٥٥، ٣,٥٥٩ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥.

فمن استخدام اختبار شيفيه في العبارة ٣٣ لم يُظهر لصالح من كانت الفروق.

بينما العبارة ٣٦ اتضح باستخدام اختبار شيفيه أن الفروق لصالح من كانت أعداد معلميهم ٢٠ معلما فأقل، في مقابل الفئة التي أعداد معلميهم أكثر من ٤٠ معلما.

وأتضح كذلك من اختبار شيفيه أن الفروق لصالح من أعداد ما بين (٢١ – ٤٠) معلما ، في مقابل الفئة التي أعداد معلميهم أكثر من ٤٠ معلما .

• جدول رقم (١٧ – ١)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب أعداد الطلاب

لاستخدامهم أساليب التجزئة والتدمير للأزمة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٨	ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة	بين المجموعات	١٣,٠٣٩	٢	٦,٥٢٠	٣,٥٧٣	٠,٠٣٠
		داخل المجموعات	٣٧٠,٤٥٦	٢٠٣	١,٨٢٥		
		المجموع	٣٨٣,٤٩٥	٢٠٥			

فمن استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول (١٨ – ١) في العبارة ٨ وهي " ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة " فإنه يوجد فيها فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب أعداد الطلاب حيث بلغت قيمة ف عندها ٣,٥٧٣ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

واتضح من اختبار شيفية أن الفروق لصالح من لا يتجاوز أعداد طلابهم ٣٠٠ طالبا، ي مقابل الفئة التي يتراوح أعداد طلابهم ما بين (٣٠١ – ٦٠٠) طالبا، والفئة التي أعداد طلابهم أكثر من ٦٠٠ طالبا.

أيضا اتضح من اختبار شيفية أن الفروق لصالح من أعداد طلابهم يتراوح ما بين (٣٠١ – ٦٠٠) طالبا، في مقابل الفئة التي أعداد طلابهم أكثر من ٦٠٠ طالبا.

• جدول رقم (١٧ – ٢)

تحليل التباين لتحديد الفروق بين فئات أفراد العينة بحسب أعداد الطلاب

لاستخدامهم أساليب الهروب من الأزمة.

ت	العبارة	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
٣٦	الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها .	بين المجموعات	١٠,٥٤٤	٢	٥,٢٧٢	٤,٥٨٣	٠,٠١١
		داخل المجموعات	٢٣٣,٥١٤	٢٠٣	١,١٥٠		
		المجموع	٢٤٤,٠٥٨	٢٠٥			

من استخدام تحليل التباين الأحادي من جدول (١٨ – ٢) في العبارة ٣٦ وهي " الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها " فإنه يوجد فيها فروق ذات دلاله إحصائية بين أفراد العينة بحسب أعداد الطلاب حيث بلغت قيمة ف ٤,٥٨٣ وكانت عند مستوى < ٠,٠٥ .

واتضح من اختبار شيفية أن الفروق لصالح من أعداد طلابهم ٣٠٠ فأقل، في مقابل الفئة التي يتراوح أعداد الطلاب في مدارسهم ما بين (٣٠١ – ٦٠٠) طالبا، والفئة التي أعداد الطلاب في مدارسهم أكثر من ٦٠٠ طالبا.

الفصل الخامس

نتائج الدراسة

- مناقشة النتائج .
- خلاصة النتائج .
- التوصيات والمقترحات .

الفصل الخامس

النتائج والتوصيات والمقترحات

تمهيـــــد :

عرض الفصل الرابع تحليل نتائج الدراسة الميدانية، للإجابة على تساؤلات الدراسة.

ويتناول الفصل الخامس مناقشة نتائج الدراسة الميدانية ومدى ارتباطها بالإطار النظري والدراسات السابقة، رغم وجود صعوبة في الحصول على دراسات سابقة تبحث في الأساليب المتبعة لدى المديرين للتعامل مع الأزمات، وتهدف هذه المناقشة للتوصل إلى تحديد الأساليب المتبعة والمفضلة لدى مديري المدارس للتعامل مع الأزمات، وكذلك الأساليب غير المتبعة وغير المفضلة من وجهة نظرهم.

وبناء على ما سبق يعرض هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة، ثم عرْض خلاصة النتائج للوصول إلى التوصيات والمقترحات، على النحو التالي:

أولا: مناقشة النتائج

عند مقارنة نتائج الدراسة الميدانية تحت التصنيفات العشر التي تم تصنيفها في ضوء الإطار النظري والدراسات السابقة فهي كما يلي:

أساليب مواجهة الأزمة: وتتمثل في خمس عبارات كما في الجدول رقم (٢) وبحسب ما أشار إليه الخضيري (١٩٩١) و هلال (ت ٢) و الشافعي (١٩٩٥) من أن أسلوب مواجهة الأزمة من أهم أساليب التعامل مع الأزمات، حيث تبين في العبارة رقم (٤) والمتمثلة في " التعامل المباشر مع الأزمة وإخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر "، بأن المديرين لا يستخدمون هذا الأسلوب، حيث بلغ متوسط هذه العبارة ١,٧١، ويتبين أنهم يولون أهمية بمشاعر الآخرين، وهذا يتفق مع دراسة سنيدرSnyder (١٩٩٣) التي من نتائجها الاهتمام بالفعل ورد الفعل، والحفاظ على الانفعالات والمشاعر المناسبة.

وكذلك يوافقها العبارة رقم (١) والمتمثلة في " المواجهة العنيفة مع الأفراد المتسببين في الأزمة لمعرفة مدى تماسكهم، ومدى استعدادهم للمواجهة "، فالمديرون لا يفضّلون استخدام هذا الأسلوب، حيث بلغ متوسط العبارة ٢,٣٥٩.

أما العبارة رقم (٥) والمتمثلة في " نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلى أماكن أخرى " فإن معظم أفراد عينة الدراسة يرون استخدام هذا الأسلوب أحيانا رغم أن متوسط العبارة ٢,٦٨ دون المتوسط العام، ويدل على أن المديرين يرون أن هذين الأسلوبين لا يتمشيان مع إدارة الأزمة التربوية من وجهة نظرهم.

وفي العبارتين رقم (٢، ٣) والمتمثلتين في " عزل كل شخص من أطراف الأزمة عن الأطراف الأخرى " و " وتصفية العناصر المترعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها ترى معظم أفراد العينة استخدام هذين الأسلوبين، حيث بلغ متوسطي العبارتين على التوالي ٣,٥، ٣,٦٣ وذلك فوق المتوسط العام، وعليه فإن المديرين يرون استخدامهما في الإدارة التربوية، وهذا موافق لما أشار له كل من البريدي (١٤١٩) والدهان (١٩٨٩).

أما أساليب إنكار الأزمة وإخفائها في الجدول رقم (٣): كما ذكر الخضيري (١٩٩١)، والشافعي (١٩٩٩)، واحمد (٢٠٠٠)، والبريدي (١٤١٩)، والدهان (١٩٨٩) بالإشارة إلى أنها عادة ما تشيع في البيئات الديكتاتورية التي لا تعترف بالخطأ وتدّعي سلامة الموقف، نلاحظ أن هذه الأساليب لا تُستخدم بدرجة كبيرة لدى مديري المدارس حيث بلغ متوسط إجاباتهم على العبارة رقم(٦) والمتمثلة في " إخفاء الأزمة عن عيون المسئولين والمجتمع المحيط والادعاء بسلامة الموقف " هو٢,٢٩، وعلى العبارة رقم (٧) والمتمثلة في " التقليل من أهمية الأزمة ، ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل " بلغ متوسطها ٢,٧٩، مما يشير إلى أنها أساليب لا تلائم الإدارة التربوية من وجهة نظرهم.

أما أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها في الجدول رقم (٤) فأشار إليها الخضيري (١٩٩١) بأنها من أفضل الطرق والأساليب غير التقليدية للتعامل مع الأزمات ذات الضخامة والشدة.

تُظهر الدراسة أن المديرين لا يُحبذون استخدامها، فهم لا يرون استخدام العبارة رقم (١١) " إيجاد صراع وتضارب في المصالح بين أطراف الأزمة حيث بلغ متوسط إجاباتهم ١,٩٤، كما لا يفضلون كثيرا كل من العبارة رقم (١٢) " مساعدة القيادات المغمورة في أطراف الأزمة علي الظهور " حيث بلغ متوسط إجاباتهم هو ٢,٤٢، وكذلك كل من العبارة رقم (٨) "ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة " والعبارة رقم (٩) "ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة "حيث بلغ متوسطا العبارتين على التوالي ٢,٥ و ٢,٦٩ وعليه فإن مثل هذه الأساليب لا يظهر أنها كثيرة الاستخدام في البيئة المدرسية من وجهة نظر عينة الدراسة .

أما العبارة رقم (١٠) " تقديم الإغراءات والتسهيلات التي تساعد علي تفكيك التحزبات بين أطراف الأزمة " فيرى المديرون استخدامه، حيث بلغ متوسط إجاباتهم ٣,٤٣، وعليه فإنهم يبدون الرغبة في تفكيك الأزمة ولكن بأساليب تميل للهدوء وعدم العنف، وأشار الخضيري (١٩٩١) و هلال (ت ٢) من أن هذه الأساليب تستخدم في وجود أزمات تتصف بالضخامة والشدة، كما هو الحال في البيئات السياسية والاقتصادية.

أما أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها في جدول رقم (٥) فأشار لها الخضيري (١٩٩١) و هلال (ت٢) باعتمادها على تصعيد الأزمة من جهة، وإجهاض الفكر الصانع لها من جهة أخرى، فالملاحظ أن هذه الأساليب لا تُستخدم إلا نادرا في بيئة المدارس، وبالتالي فهي لا تُناسب البيئة التربوية من وجهة نظر عينة الدراسة وخصوصا العبارة رقم (١٣) " تقديم معلومات خاطئة لأطراف الأزمة" والعبارة رقم (١٤) " تحريض أطراف الأزمة علي بعضها البعض " والعبارة رقم(١٧) " تضخيم المنافع المتعارضة لزيادة ضربها" حيث بلغت متوسطاتها على التوالي ١,٥٧ و ١,١٧ ، ١,٨.

أما أساليب المسايرة وتحويل المسار في جدول رقم (٦) فأشار هلال (ت٢) أنها تُستخدَم مع الأزمات الجارفة والشديدة، ويرى الخضيري (١٩٩١)، أن وحدات الأمن في الدول تلجأ إليها لاستقطاب عتاة المجرمين، نلاحظ أن هذه الأساليب لا تطبق

إلا نادرا في البيئة التربوية حيث بلغت نسبة ٨٢ % من إجابات المديرين بـــ (نادرا و أبدا)، وهذا يتفق مع ما يراه الخضيري (١٩٩١)، بينما العبارة "مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني ليتسنى مباغتتهم بالحلول المناسبة " تظهر أنه من الأساليب المرغوبة في البيئة التربوية حيث بلغ متوسط إجابات المديرين بـــ ٣,٤٥.

وبيّنت الدراسة أن أساليب احتواء الأزمة في جدول رقم(٧) من الأساليب المستخدمة لدى مديري المدارس بدرجة كبيرة حيث بلغ متوسط العبارة رقم (٢٣) " التفهم والإنصات لقيادات الأزمة " ٤,١ والعبارة رقم (٢٥) " التفاوض للوصول لحل وسط" ٣,٩٥ ، وهذا يتفق مع ما أشار إليه كل من البريدي (١٤١٩) و أحمد (٢٠٠٠) من أن احتواء الأزمة يعتمد على محاصرة الأزمة وامتصاص ضغطها وإبداء التفهم لأطرافها والتفاوض للوصول إلى حل وسط ، كما أن هذه الدراسة تتفق مع دراسة أبو خليل (٢٠٠١) في أن ٨٨,٨٩ % من أفراد العينة يرون ضرورة التعامل مع الأزمات بحكمة لاحتواء الأزمة، ودراسة لاري بورسنز Larrye parsons (١٩٩٤) ، التي ترى أن مديري المدارس يفضلون استراتيجيتي التكامل والاندماج .

أما أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل في جدول رقم(٨) فأشار الخضيري (١٩٩١) لاستخدامها في عدم توافر معلومات عن القوى الحقيقية التي صنعت الأزمة، ويتضح العمل بها في الإدارة التربوية والمدرسية على وجه الخصوص، حيث يرى مديرو المدارس أن أعمالهم تتطلب عمل لجان مختلفة وفرق عمل، حيث بلغ متوسط إجابات المديرين على أسلوب تشكيل لجان دائمة للتعامل مع الأزمات هو ٣,٨٢ وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو خليل (٢٠٠١) بأن معظم أفراد عينة الدراسة ترى تفضيل أسلوب تشكيل اللجان ويؤكدون على ضرورة التعامل مع الأزمات من خلال فرق العمل، كما تتفق مع دارسة ايفريت Everett (١٩٩١) على أهمية فريق إدارة الأزمة وأهمية خطط التدخل .

ويتضح من التحليل أن أساليب الاحتياط التعبوي في جدول رقم (٩) من الأساليب المستخدمة لدى مديرو المدارس، حيث بلغت متوسطات إجابات عينة الدراسة ما بين ٣,٢٢ و ٣,٨٧ ، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة أبو خليل (٢٠٠١) حيث ذكر أن عينة الدراسة ترى ضرورة استخدام أسلوب الاحتياط والحذر لمنع الأزمات من

تكرارها مرة أخرى قدر الإمكان ، وتتفق مع دراسة هوجان Hoggan (١٩٩٥) من حيث أهمية الإرشاد الوقائي ، وتجنب المواقف الخاطئة .

أما أساليب الهروب في جدول رقم (١٠) فهي من الأساليب التي يرى هلال (ت٢) و احمد (٢٠٠٠) أنها من الأساليب المتبعة للتعامل مع الأزمات، سواء أساليب الهروب المباشر أو غير المباشر ، ودراسة لاري بورسنز Larrye parsons (١٩٩٤) التي تبين أن المديرين يفضلون استراتيجية التجنب مع أزمة النزاع مع الطلاب .

وتُوضّح الدارسة أن المديرين يرون استخدام أسلوب المُمثّل بالعبارة رقم (٣١) وهو " التركيز فقط علي الجزء الذي يستطيع المدير معالجته من الأزمة "غالبا، حيث بلغ المتوسط ٣,٢٥، أما العبارة رقم (٣٢) "عزو حدوث الأزمة إلي جوانب قصور النظام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة " فيرى معظم أفراد العينة استخدامه أحيانا، حيث بلغ المتوسط ٣,١.

بينما لا يفضلون "إعلان عدم الاستطاعة في إيجاد حل للأزمة والاعتراف بالفشل وتحمل النتيجة "، حيث بلغ من أجاب بـــ (نادرا وأبدا) ما نسبته (٨٦,٤ %) من أفراد العينة.

أما العبارة رقم (٣٤) "تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة " والعبارة رقم (٣٦) "الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة " فإن المديرين لا يفضلون هذين الأسلوبين، حيث بلغ متوسطيهما ٢,١٦، و ١,٩.

كما لا يفضل مديرو المدارس العبارة رقم (٣٥) استخدام " صرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى والحديث عن مشكلات الآخرين" حيث بلغ متوسط إجابات المديرين ٢,٢٠.

أما الأساليب العلمية فقد اتفق معظم الباحثين كـــ الخضيري (١٩٩١) و هلال (ت٢) وأحمد (٢٠٠٠) والشافعي (١٩٩٩) ، بأنها من الأساليب المُهمّة المستخدمة في التعامل مع الأزمات ، فقد بيّنت الدراسة أنها من الأساليب المستخدمة في الإدارة المدرسية ، حيث كانت متوسطات إجابات عينة الدراسة ما بين ٤,١١ و ٤,٧٥ وهذا

يعني أن الدراسة تتفق مع بقية الدراسات على استخدامها في المجالات المختلفة ومن بينها المجال التربوي (بيئة المدرسة).

من خلال المناقشة يمكن إجمال ما تقدم حسب التصنيفات المستخدمة كما يلي:

من تحليل التكرارات في الجداول (من رقم ٢ إلى رقم ١١) يظهر أن أفراد العينة يُفضلون في التعامل مع الأزمات استخدام الأساليب التالية:

١. الأسلوب العلمي.
٢. أساليب احتواء الأزمة.
٣. أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل.
٤. أساليب الاحتياط التعبوي.

حيث كانت متوسطات الأسلوب العلمي تتراوح بين ٤,١١ و ٤,٧٥، بينما تتراوح متوسطات أساليب احتواء الأزمة بين ٣,٢٢ و ٣,٩٥، وتتراوح متوسطات أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل بين ٣,٤٦ و ٣,٨٢ ، وأخيرا تتراوح متوسطات أساليب الاحتياط التعبوي بين ٣,٢٢ و ٣,٨٧ .

أما الأساليب التي لا يفضل أفراد العينة استخدامها فهي:

١. أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها.
٢. أساليب إنكار الأزمة وإخفائها.

حيث تراوحت متوسطات أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها بين ١,١٨ و ٢,٢٨ ، وتتراوح متوسطات أساليب إنكار الأزمة بين ٢,٢٩٦ و ٢,٧٩٦.

أما الأساليب التي اختلف أفراد العينة في تفضيلها فهي:

١. أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها.
٢. أساليب مسايرة الأزمة.
٣. أساليب الهروب من الأزمة.
٤. أساليب مواجهة الأزمة.

حيث تراوحت متوسطات أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها بين ١,٩٣ و ٣,٤٤ ، وتراوحت متوسطات أساليب مسايرة الأزمة بين ١,٦٤ و ٣,٤٥ ، وتراوحت

متوسطات أساليب الهروب من الأزمة بين ١,٥٩ و ٣,٢٥ ، وأخيرا تراوحت متوسطات أساليب مواجهة الأزمة بين ١,٧ و ٣,٦.

ثانيا : خلاصة نتائج الدراسة

تحاول الدراسة في مجالها الميداني التوصل إلى أي مدى يمكن تطبيق أساليب التعامل مع الأزمات في المدرسة، وذلك من خلال وجهة نظر المديرين.

وعليه أظهرت الدراسة النتائج التالية لأساليب التعامل مع الأزمات المتبعة في الدراسة الميدانية، وهي:

⇐ تحليل المتوسطات والتكرارات :

❖ أساليب مواجهة الأزمة وتشتمل على خمس عبارات، وقد كان أهم نتائج هذا البعد:

١. *معظم أفراد عينة الدراسة ترى قلة استخدام:*

- أسلوب المواجهة العنيفة مع الأفراد المتسببين في الأزمة لمعرفة مدى تماسكهم، ومدى استعدادهم للمواجهة.
- أسلوب التعامل المباشر مع الأزمة، وإخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر.
- أسلوب طلب نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلى أماكن أخرى.

٢. *أغلب أفراد عينة الدراسة ترى استخدام:*

- أسلوب عزل كل شخص من أطراف الأزمة عن الأطراف الأخرى غالبا.
- أسلوب تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها أحيانا.

❖ أساليب إنكار الأزمة وإخفائها وتشتمل على عبارتين ونتائجهما كما يلي :

١. *معظم أفراد عينة الدراسة ترى قلة استخدام:*

- أسلوب إخفاء الأزمة عن عيون المسئولين والمجتمع المحيط والإدعاء بسلامة الموقف.
- أسلوب التقليل من أهمية الأزمة ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل.

❖ <u>أساليب تجزئة الأزمة وتدميرها وتشتمل على خمسة عبارات يمكن الخروج بالنتائج التالية :</u>

١. *معظم أفراد عينة الدراسة ترى قلة استخدام:*

- أسلوب ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة.
- أسلوب ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة.
- أسلوب إيجاد صراع وتضارب في المصالح بين أطراف الأزمة.
- أسلوب مساعدة القيادات المغمورة في أطراف الأزمة للظهور والبروز

٢. *معظم أفراد عينة الدراسة ترى استخدام:*

- أسلوب تقديم الإغراءات والتسهيلات التي تساعد على تفكيك التحزبات بين أطراف الأزمة.

❖ <u>أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها وتشتمل على خمسة عبارات ويمكن الخروج بما يلي :</u>

١.*معظم أفراد عينة الدراسة ترى قلة استخدام:*

- أسلوب تقديم معلومات خاطئة لك أطراف الأزمة.
- أسلوب تحريض كل طرف على الأطراف الأخرى.
- أسلوب تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية.
- تشكيك الأتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة.

- أسلوب تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض.

❖ <u>أساليب المسايرة وتحويل المسار ويشتمل علي أربع عبارات ويمكن الخروج بالنتائج التالية :</u>

١. *معظم أفراد عينة الدراسةترى قلة استخدام:*

- أسلوب تكوين تقارب مع الأطراف ضعيفي الانتماء للأزمة .
- أسلوب المسايرة لأفكار أطراف الأزمة لفترة من الزمن ثم التخلي عنها.
- أسلوب إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها.

٢. *أغلب أفراد العينة ترى استخدام:*

- أسلوب مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني ليتسنى له مباغتتهم بالحلول المناسبة غالبا.

❖ <u>أساليب احتواء الأزمة وتشمل أربع عبارات يمكن الخروج بما يلي :</u>

١. *أغلب أفراد العينة ترى استخدام:*

- أسلوب التفهم والإنصات لقيادات الأزمة دائما.
- أسلوب التفاوض مع أطراف الأزمة للوصول إلى حل وسط دائما.
- أسلوب توحيد رغبات أطراف الأزمة المتعارضة غالبا.
- أسلوب إفساح المجال أمام أطراف الأزمة للتنفيس عن ما يشعرون به من غضب وتذمر أحيانا.

❖ <u>أساليب تشكيل اللجان وفرق العمل وتشتمل علي ثلاث عبارات ، ويمكن الخروج بالنتائج التالية :</u>

١. *أن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى استخدام:*

- أسلوب تشكيل لجنة دائمة للتعامل مع الأزمات دائما.
- أسلوب تشكيل لجنة عمل لتهدئة الموقف و (تمييعه) دائما.

- أسلوب تشكيل لجنة علم مؤقتة للتعامل مع أزمة محددة غالبا.

❖ <u>أساليب الاحتياط التعبوي ويتمثل في عبارتين ويمكن الخروج بما يلي:</u>

١. *أن أغلب أفراد العينة ترى استخدام:*

- أسلوب تحديد مواطن الضعف في الإدارة التي قد تثير أزمة والقيام بتقويتها دائما.
- أسلوب طلب المزيد من العاملين لمواجهة ما قد تخلفه الأزمة من نقص أو تقاعس في العمل أحيانا.

❖ <u>أساليب الهروب من الأزمة وتشمل علي سبعة عبارات يمكن الخروج بالنتائج التالية:</u>

١. *أن معظم أفراد العينة يرون قلة استخدام:*

- أسلوب صرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى والحديث عن مشكلات الآخرين.
- أسلوب الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها للهروب من الأزمة.
- أسلوب إعلان عدم الاستطاعة في إيجاد حل الأزمة والاعتراف بالفشل وتحمل النتيجة.
- أسلوب تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسية للهروب من الأزمة.

٢. *أن أغلب أفراد عينة الدراسة يرون استخدام:*

- أسلوب التركيز فقط على الجزء الذي يستطيع معالجته من الأزمة غالبا.
- أسلوب عزو حدوث الأزمة على جوانب قصور النظام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة أحيانا.
- أسلوب إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل أحيانا.

❖ الأسلوب العلمي ويمثله سبع عبارات ، ويمكن الخروج بما يلي :

١. *أن أغلب أفراد عينة الدراسة ترى استخدام:*

- تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف دائما.
- تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف دائما.
- ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها دائما.
- تحديد الأشخاص المؤيدين والمعارضين للأزمة دائما.
- تحديد التوقيت المناسب للمواجهة دائما.
- التعامل مع المشاعر الإنسانية كالحماس والخوف في اتجاه عدم انتشار الأزمة دائما.
- توجيه الموقف إلى المسار الصحيح.

⇐ تحليل التباين باستخدام اختبار شيفيه ، ويمكن الخروج بالنتائج التالية :

١. أظهرت الدراسة فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة لاستخدامهم أساليب التعامل مع الأزمات بحسب العوامل التالية:

- الخدمة في مجال التعليم، وذلك في كل من الأساليب التالية: أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها في العبارات رقم (١٥، ١٦، ١٧) وهي على التوالي: تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية و تشكيك الاتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة و تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض، وأساليب المسايرة في العبارة رقم (٢١) وهي: إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها وأساليب الهروب من الأزمة في العبارة رقم (٣٤) وهي تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة، واتضحت الفروق باستخدام اختبار شيفيه في العبارات السابقة لصالح من خدمتهم عشر

سنوات فأقل، في مقابل من خدمتهم ما بين (١١ - ٢٠) سنة، ومن خدمتهم أكثر من ٢٠ سنة .

- الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، وذلك في أساليب تفريغ الأزمة من مضمونها في العبارة رقم (١٥) وهي: تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية، واتضحت الفروق لصالح من خبرتهم خمس سنوات فأقل، في مقابل من خبرتهم ما بين (٦-١٠) سنوات ، ومن خبرتهم أكثر من عشر سنوات .
- الدورات في مجال الإدارة المدرسية، وذلك في أساليب إنكار الأزمة وإخفائها عند العبارة رقم (٧) والأساليب العلمية عند العبارة رقم (٤٣) وهما: التقليل من أهمية الأزمة ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل، و التعامل مع المشاعر الإنسانية، كالحماس والخوف في اتجاه عدم انتشار الأزمة، واتضحت الفروق لصالح من حصلوا على دورات لا تشتمل على دورة مديري المدارس، في مقابل من حصلوا على دورة مديري المدارس.
- المرحلة الدراسية، وذلك في أساليب المواجهة والعزل عند العبارة رقم (٣) وهي: تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها، غير أنه لم تتضح الفروق لصالح لأي فئة من عينة الدراسة.
- أعداد المعلمين بالمدرسة، وذلك في أساليب الهروب من الأزمة عند العبارة رقم (٣٦) وهي: الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها، واتضحت الفروق لصالح من كانت أعداد معلميهم ٢٠ معلما فأقل، في مقابل الفئة التي أعداد معلميهم ما بين (٢١ - ٤٠) معلما، والفئة التي أعداد معلميهم اكثر من ٤٠ معلما.

- أعداد الطلاب بالمدرسة، وذلك في أساليب تجزئة الأزمة عند العبارة رقم (٨)، وأساليب الهروب من الأزمة عند العبارة رقم (٣٦)، وهما: ضرب التحزبات بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبيرة إلي أزمات صغيرة، و الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها واتضحت الفروق لصالح لمن أعداد طلابهم ٣٠٠ فأقل، في مقابل من كانت أعداد الطلاب ما بين (٣٠١ – ٦٠٠) ، و من كانت أعداد الطلاب أكثر من ٦٠٠ طالب .

٢. لم تظهر الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد العينة لاستخدامهم لأساليب التعامل مع الأزمات بحسب الشهادة العلمية.

ثالثا : التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة وما أظهرته نتائج التحليل الوصفي يمكن الخروج بالتوصيات التالية :

١. حيث العمل المدرسي مجال لحدوث الأزمات المختلفة، فعلى الإدارة التعليمية الاهتمام بهذا المجال، ومحاولة وضع الحلول المناسبة لمساعدة المدارس على مواجهتها، ومن الخطأ تجاهل وجود الأزمات مهما صغر حجمها، وعلى المديرين تحمل المسئولية، و الشجاعة في تقبل المخاطر.

٢. ضرورة تدعيم المديرين في اتجاه استخدام الأسلوب العلمي وأساليب فرق العمل، وأساليب احتواء الأزمة، حيث أظهرت الدراسة تفضيلهم لها وهذا مؤشر مناسب في استخدام الأساليب التي قد تساعد في حل المشكلات ومنع تطورها إلى أزمات، وكيفية التخطيط للمواجهة بأساليب المبادرة وليس بأساليب ردة الفعل، وكيفية التعامل مع المجتمع المدرسي كالمعلمين والطلاب والإداريين لاستيعاب الأزمة والتخفيف من آثارها داخل المدرسة وخارجها.

٣. تدريب المديرين على أساليب التعامل مع الأزمة التي أظهرت الدراسة قلة استخدام المديرين لها، وذلك من خلال اللقاءات والورش التربوية، أثناء العام الدراسي، سواء على مستوى مراكز الإشراف أو الإدارة المركزية، وذلك بجمع بيانات ومعلومات عن الأزمات المتوقع حدوثها في المدارس، أو التي وقعت بالفعل، والاستعانة بسجلات الإدارة التعليمية، أو سؤال مديري المدارس، والاستفادة من تجاربهم السابقة، بحيث يعتمد التدريب على: فيما لو حدث كذا... وكذا.... ، فكيف يمكن التصرف، والتعامل، وذلك بوصف الطرق والأساليب والاستراتيجيات التي يمكن أن تترجم بسهولة إلى مواقف عملية فعلية، تُعدّل من سلوك المديرين لمواجهة الأزمات.

٤. يقع على الإشراف التربوي بالإدارة التعليمية ومراكز الإشراف، دور في مشاركة المديرين حل المشكلات المختلفة، بعيدا عن تصيّد الأخطاء، من

خلال وضع التدابير الممكنة، وتذليل الصعوبات، ووضع الخطط المناسبة، والتنبؤ بالأحداث التحذيرية المؤدية للخطر لنشوء الأزمات.

٥. يكثر استخدام أساليب إدارة الأزمات في مجال الإدارة السياسية، ولكون المجتمع المدرسي امتداد للجهاز الحكومي والسياسي، لذا يجب إعدادهم لاتباع سياسات تعامل تنسجم مع سياسة الدولة، و ضرورة التعرف على دور وسائل الإعلام المختلفة على مسار الأزمة، وكيفية التعامل معها.

٦. نتيجة لما أظهره تحليل التباين في الدراسة من أثر للخبرة في أساليب التعامل مع الأزمة، فإن الدراسة توصي بأن تسند إدارة المدارس للمديرين ذوي الخبرة، وأن لا يُنحّوا عنها قدر الإمكان.

٧. نتيجة لما أظهرته الدراسة من عدم وجود أثر للدورات التدريبية بصورة كبيرة، الناتج من عدم التركيز على إدارة الأزمات، لذا فالدراسة توصي بأن تتضمن برامج الدورات التدريبية للمديرين بالكليات والجامعات مواد حول إدارة الأزمة، تتضمن الاهتمام بأساليب التعامل مع المواقف المختلفة، وتكوين فرق العمل ودورها في التخطيط لمواجهة الأزمات، وكيفية التعامل معها، وكيفية وضع الخطط بالأساليب العلمية المناسبة للتقليل من خطورة الأزمة، وتأثيرها على المجتمع المدرسي، وعرض تجارب المتدربين التي مرت بهم والاستفادة منها.

٨. نتيجة لما أظهرته الدراسة من عدم وجود أثر للشهادة العلمية (المؤهل) فإن الدراسة توصي بأن تتضمن برامج إعداد المعلمين بالكليات التربوية مواد حول إدارة الأزمات المدرسية، سواء بعرض نماذج من أزمات وقعت أو متوقع حدوثها، ومن ثم وضع الحلول والأساليب لمواجهتها، وما هي الأدوار المتوقعة من مجتمع المدرسة سواء إدارة المدرسة، أو المعلمين، أو الطلاب وكيفية التعامل مع وسائل الإعلام والمجتمع المحلي.

٩. أظهرت الدراسة اعتماد المديرين على بعض الأساليب بدرجة أكبر من البعض الآخر، لذا فالدراسة توصي بمعرفة مبررات هذا الاعتماد من خلال دراسة فاعلية أساليب التعامل مع الأزمة.

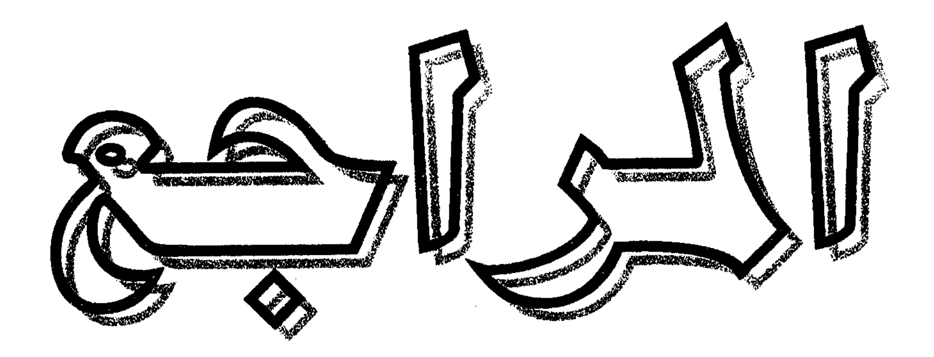
المقترحات لدراسات مستقبلية :

١. نظرا لأن هذه الدراسة اقتصرت على أساليب التعامل مع الأزمات ، لذا فإن الدراسة تقترح بإجراء دراسات في جوانب أخرى .

٢. نظرا لاقتصار الدراسة على منطقة محددة شملت مدارس قد تكون واجهت أزمات وأخرى لم تواجه، لذا فالدراسة تقترح إجراء دراسات موجهة نحو مدارس واجهت أزمات، للوقوف الفعلي للأزمة.

٣. إمكانية تطبيق هذه الدراسة على مناطق أخرى للتعرف على أوجه التشابه والاختلاف في أساليب التعامل مع الأزمات من منطقة إلى أخرى.

٤. نتيجة لاقتصار الدراسة على بعض المتغيرات الأولية، ولم تشمل متغيرات ذات علاقة بالأزمات مثل التخصص في مجال العلوم السياسية أو الاقتصادية ذات العلاقة بإدارة الأزمة، فإن الدراسة تقترح إجراء دراسة تأخذ بالاعتبار هذين المتغيرين.



- المصادر .
- الكتب العربية .
- الدوريات والرسائل .
- المراجع الأجنبية .

المصادر و المراجع :

أولا : المصادر :

1. القرآن الكريم .
2. السنة النبوية .

ثانيا : الكتب العربية :

1. أحمد ، احمد إبراهيم ، **تحديث الإدارة التعليمية** ، مكتبة المعارف الحديثة – الإسكندرية .
2. البريدي ، عبد الله عبد الرحمن ، **الإبداع يخنق الأزمات** . بيت الأفكار الدولية للنشر والتوزيع ١٤١٩ هـ .
3. بستان ، أحمد عبد الباقي وزميله حسن جميل طه ، **مدخل إلى الإدارة التربوية** . دار القلم – الكويت ١٤٠٣ هـ .
4. حسين ، سيد سجاد وزميله سيد على شرف ، **أزمة التعليم الإسلامي** – ترجمة : أمين حسين الرباط ، الطبعة الأولى ١٤٠٣ هـ ، شركة عكاظ – جامعة الملك عبد العزيز .
5. حمدان ، محمد زياد ، **أزمة التربية في البلدان النامية ، واقع ، مشكلات ، حلول** . دار التربية الحديثة – عمان (١٩٩٢ م).
6. الحملاوي ، محمد رشاد ، **إدارة الأزمات ، تجارب محلية وعالمية** . مكتبة عين شمس – القاهرة (١٩٩٣ م) .
7. الخضيري ، محسن أحمد ، **إدارة الأزمات ، منهج اقتصادي ، اداري ، متكامل لحل الأزمات** . مكتبة مدبولي . ١٩٩١
8. خلجة ، هاني وزميله ريم سرطاوي ، **القيادة في الأزمات** . ترجمة عن : داني كوكس – جون هوفر ، بيت الأفكار الدولية – أمريكا.
9. سوسمان ، سام ديب ، نقله إلى العربية سامي تيسير سلمان . **الخطوات الذكية** مؤسسة المؤتمن للنشر ١٤١٩ هـ .

١٠. سلمان ، سامي تيسير ، **القيادة والإبداع** . مؤسسة المؤتمن للنشر والتوزيع ١٤١٨ هـ .

١١. السلمي ، علي ، **الإدارة بالأهداف ، طريق المدير المتسرق** . دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة .

١٢. السلمي ، علي ، **المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق** . دار غريب للطباعة والنشر – القاهرة .

١٣. السيد ، فؤاد البهي : **علم النفس الإحصائي وقياس العقل البشري** . دار الفكر العربي – القاهرة .

١٤. الشافعي ، محمد محمد ، **إدارة الأزمات** مركز المحروسة – القاهرة – يناير ١٩٩٩م .

١٥. الطجم ، عبد الله عبد الغني ، **التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات)** . الطبعة الأولى ١٤١٦ ، دار النوابغ للنشر والتوزيع .

١٦. الطخيس ، إبراهيم عبد الله ، **الإدارة التربوية** . دار بن سيناء للنشر والتوزيع ١٩٩٧م .

١٧. الطويل ، هاني عبد الرحمن صالح ، **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي ، سلوك الأفراد والجماعات في النظم** . الطبعة الأولى ١٩٨٦ م – الجامعة الأردنية – عمان .

١٨. عبد الدائم ، عبد الله ، **نحو فلسفة تربوية عربية ، الفلسفة التربوية ومستقبل الوطن العربي** . مركز دراسات الوحدة العربية ١٩٩١ م .

١٩. عبد الهادي ، محمد أحمد ، **الإدارة المدرسية في مجال التطبيق الميداني** . دار البيان العربي للنشر والتوزيع جدة .

٢٠. العساف ، صالح بن حمد ، **المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية** . مكتبة العبيكان ١٤١٦ هـ ، الرياض .

٢١. العماري ، عباس رشدي ، **إدارة الأزمات في عالم متغير** . الطبعة الأولى ١٤١٤ هـ ، مركز الأهرام للترجمة – القاهرة .

٢٢. كينيب بلانتشرد ، ترجمة العمار ، عبد الله إبراهيم . **القيادة ومدير الدقيقة الواحدة** . معهد الإدارة العامة .

٢٣. على ، إسماعيل على ، **استراتيجيات الخدمة الاجتماعية المدرسية للتدخل في مواقف الضغوط والأزمات** . دار المعرفة الجامعية – مصر (١٩٩٩ م) .

٢٤. عليوة ، السيد ، **صنع القرار السياسي في منظمات الإدارة العامة** . الهيئة المصرية للكتاب ١٩٨٧ م .

٢٥. مرسي ، محمد منير ، **الإدارة التعليمية (أصولها وتطبيقاتها)** . عالم الكتب – القاهرة ١٩٧٧ م .

٢٦. مصطفى ، صلاح عبد الحميد وزميله نجاة عبد الله النابه : **الإدارة التربوية ، مفهومها ، نظرياتها ، وسائلها.** دار القلم ، دبي ١٤٠٦ هـ .

٢٧. مهنا ، محمد نصر ، **الإدارة العامة الحديثة تحليل لخبرات مجموعة مختارة من الدول** . المكتب الجامعي الحديث – الإسكندرية ١٩٩٨ م

٢٨. النجار ، زغلول راغب ، **أزمة التعليم المعاصر وحلولها الإسلامية**. الدار العالمية للكتاب الإسلامي – إعادة الطبع ١٤١٦ هـ .

٢٩. هلال ، محمد عبد الغني حسين ، **مهارات إدارة الأزمات** . مركز تطوير الأداء والتنمية – الطبعة الثانية .

٣٠. الياس ، طه الحاج ، **الإدارة التربوية والقيادة ، مفاهيمها ، وظائفها ، نظرياتها** . مكتبة الأقصى – عمان .

٣١. اليزابث ، تيرني ، **فن تفعيل مهارات الاتصالات خلال ثلاثين دقيقة** الدار العربية للعلوم – الطبعة الأولى ١٤١٩ هـ .

ثالثا : الدوريات والرسائل الجامعية .

١. أبو خليل ، محمد إبراهيم ، موقف مديري مدارس التعليم الأساسي من بعض الأزمات والتخطيط لمواجهتها ، **مستقبل التربية العربية العدد الحادي والعشرون** (أبريل ٢٠٠١) .

٢. باشميل : عمر أحمد عمر ، استراتيجيات الخلافات المتبعة من قبل المديرين الأكاديميين في جامعة أم القرى . **رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة أم القرى ١٤١٧ هـ**

٣. الثبيتي ، جويبر ماطر ، أزمة القيادة التربوية المدرسية المعاصرة ، (أسبابها ، أبعادها ، واستراتيجياتها ، أساليب تفاديها) . **مجلة جامعة أم القرى ، السنة العاشرة – العدد ١٤ – ١٤١٧ هـ** .

٤. جبر ، محمد صدام ، المعلومات وأهميتها في إدارة الأزمات_ **المجلة العربية للمعلومات – المجلد التاسع عشر – العدد الأول – تونس ١٩٩٨م** .

٥. حافظ ، هنداوي محمد ، إدارة الأزمة التعليمية ، المفهوم والنظرية . **مؤتمر إدارة التعليم في الوطن العربي** – دار الفكر العربي ١٩٩٥ م .

٦. حجاج ، إيمان عبد الوهاب وزميليه أميمة محمد حسين ومحمد أمين شرف العلاقة بين إعادة الهندسة وإدارة الأزمات (ورقة عمل) . **المؤتمر السنوي لإدارة الأزمات والكوارث** – جامعة عين شمس ١٩٩٧ م .

٧. الدهان : أميمة ، إدارة الأزمات في المنظمات . **أبحاث اليرموك ، المجلد الخامس ، العدد الرابع** ، ١٩٨٩ م .

٨. الرميحي ، محمد ، كيف يجب أن يتعامل الإنسان مع أزماته ؟ . **العربي العدد ٤٤٣ السنة الثامنة والثلاثون** ، أكتوبر ١٩٩٥ م .

٩. الزهراني ، أحمد محمد موسى ، الأسس النظرية والعلمية لإدارة الكوارث ومدى تطبيقها في إدارة الأزمة ، دراسة تطبيقية على إدارة الدفاع المدني بمنطقة الرياض . **رسالة ماجستير غير منشورة أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ١٤١٧ هـ** .

١٠. الشعلان ، فهد أحمد ، مواجهة الأزمات الأمنية ، منظور إداري . **المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب – العدد الحادي والعشرون** – محرم ١٤١٧ هـ

١١. الشنطي ، محمد صالح ، فن إدارة الأزمة . **مجلة حائل – العدد ٩٢ – صفر ١٤١٥ هـ** .

١٢. الصباغ ، زهير نعيم ، دور إدارة الموارد البشرية في إدارة الأزمات . **المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث** – جامعة عين شمس – القاهرة ١٩٩٧ م .

١٣. الطبلاوي ، نجوى عبد الله ، ثقافة المنظمة والمواجهة الفعالة للأزمة . **المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث** – جامعة عين شمس – القاهرة ١٩٩٧ م .

١٤. العسيري ، عبد الله بن علي محمد آل زياد ، استراتيجيات المديرين في إدارة المشكلات السلوكية لطلاب مدارس التعليم العام بمدينة الطائف . **رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة أم القرى ١٤١٧ هـ** .

١٥. فرج ، محمد سمير ، سيكولوجية إدارة الأزمات – فريق إدارة الأزمة (الذكاء ، الإبداع ، الثبات الانفعالي) . **المؤتمر السنوي الثاني لإدارة الأزمات والكوارث** – جامعة عين شمس – القاهرة .

١٦. القثامي ، جميل حامد جميل ، نماذج من إدارة الأزمات في عهد الخلفاء الراشدين وتطبيقاتها في مجال الإدارة والتخطيط التربوي . **رسالة ماجستير غير منشورة – جامعة أم القرى ١٤١٥ هـ** .

١٧. المؤتمر السنوي الخامس ، أخلاقيات الإدارة التعليمية . **الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية بالاشتراك مع كلية التربية جامعة عين شمس** – دار الفكر العربي ١٩٩٧ م .

رابعا : المراجع الأجنبية

- Brock, Stephen E and others et. **Al preparing fo. crisis in the schools : A manual for building school crisis response teams**, Brandon clinical psychology publishing ,com., ١٩٩٦

- Cranton , patricia : **Understanding and promoting transformative learning : a guide for Educators of A dults ,** san Francisco : jossey bass publishers , inc , ١٩٩٤

- COHEN – SHERYL – EILEEN **, PRINCIPALS' EXPERIENCES WITH SCHOO CRISIS (LEADER SHIP, DISASTERS)** University – of Virginia , ١٩٩٨

- EVERETT, SUSAN , M **CRISIS MANAGEMENT IN SCHOOL .** Master of Education Requirements: Colorado state University , ١٩٩١ .

- HOGGAN , Donovan . **THE PLACE CRISIS INTEVENTION MODEL : MOTIONAL FIRST-AID** Canada : Alberta, ERIC, E٢V٩٥٥٢, GC ٠٢٥٩٩٠ , ١٩٩٥ .

- PARSONS, LARRYC . **STATEGIES PREFERRED BY WASHINGTON STATE PUBLIC HIGH SCHOOL PRINCIPALS** Gonzaga University ,١٩٩٤ .

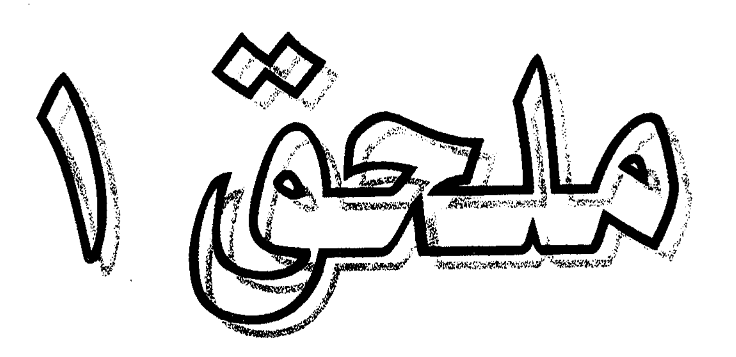
- SNYDER , TIMOTHY , D . **WHEN TRAGEDY STRIKES ,** Executive Educator , Vol. ١٩٩٢ .

- THOMPSON , **ROSEMARYA . STRATEGIES FOR CRISIS MANAGEMENT IN THE SCHOOLS .** NASSP BULLETIN ١٩٩٠ .

- Smiar ,Nicholas P., ١٩٩٢ "**Crisis Management for Administrators**" child wilfare vol.

الملاحق

- الاستبانة في صورتها الأولية .
- بيان بأسماء محكّمي الاستبانة .
- الاستبانة في صورتها النهائية .
- خطابات تطبيق الاستبانة .
  - خطاب مدير جامعة أم القرى .
  - خطاب مدير عام التعليم بجدة .
- مستويات الاستخدام لأساليب التعامل مع الأزمات .



الاستبانة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الأستاذ / الدكتور :   المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

نظرا لقيامي بدراسة علمية بعنوان : " *الأساليب المتبعة ، في التعامل مع الأزمات لدى مديري مدارس مدينة جدة ، من وجهة نظرهم* " ، دراسة ميدانية .

يشرفني قبولكم بالمشاركة في تحكيم استبانة الدراسة ، وأود من سعادتكم التكرم بإبداء مرئياتكم حول فقراتها ، من حيث الحذف ، أو التعديل ، أو الإضافة ، في ضوء معرفتكم لأساليب التعامل مع الأزمات .

شاكر لكم منحي من وقتكم الثمين فلكم كل الفضل .

الباحث

مستور سعيد الحارثي

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على الأساليب المتبعة لدى مديري مدراس مدينة جدة (الابتدائية ، والمتوسطة ، والثانوية) للتعامل مع الأزمات الناتجة عن الصراعات الحادة ، التي تصل إلى درجة أزمة تحدث بين الأفراد أو المجموعات داخل المدرسة .

ومن خلال المراجع والدراسات تم تصميم الاستبانة التالية :
وقد قسمت إلى مجموعة من الأساليب ، ويرغب الباحث من سعادتكم تحكيم هذه الاستبانة من خلال معرفتكم بأساليب التعامل مع الأزمات ، حيث الأساليب كالتالي :

١) أسلوب الإنكار والكبت والبخس :

ويتضمن :

- إنكار الأزمة وإخفائها .
- كبت الأزمة وإخمادها .
- بخس الأزمة والتقليل من أهميتها .
- عزل أطراف الأزمة .

٢) أسلوب المواجهة وتشكيل اللجان ووضع البدائل :

ويتضمن :

- المواجهة مع قوى الأزمة لمعرفة قوتها واستعدادها .
- وضع البدائل ، والتفاوض مع كل بديل .
- تشكيل اللجان سواء لتمييع الموقف أو غيره .

٣) أسلوب الهروب :

ويتضمن :

- الهروب من خلال التركيز على جانب من الأزمة .
- الهروب من خلال الإسقاط (إسقاط اللوم - النظام ، المؤسسات) .
- الهروب من خلال التغطية سواء بالانشغال أو التحدث عن عيوب الآخرين .
- الهروب من خلال الابتعاد عن الأزمة ، أو الاعتراف بالفشل .

٤) أسلوب فرق العمل :

ويتضمن :

- تشكيل فرق العمل سواء دائمة أو مؤقتة .
- الإفصاح عن الأزمة ، وإفساح المجال للتنفيس ، وإعطاء العاملين الفرصة للمشاركة .

٥) أسلوب الاحتياط التعبوي :

ويتضمن :

- معرفة مواطن الضعف ، وتعبئة احتياط لها .

٦) أسلوب احتواء الأزمة :

ويتضمن :

- استيعاب نتائج الأزمة والاعتراف بها ، والتفهم والإنصات لقيادات الأزمة .
- توحيد رغباتهم وتشكيل لجان تفاوض للوصول إلى حل وسط لإحكام السيطرة .

٧) أسلوب تفتيت وتدمير الأزمة :
ويتضمن :
- تضخيم المصالح والمنافع لكل فريق .
- ضرب بعض التحالفات ، واستقطاب البعض الآخر ، وتصفية بعض عناصر الأزمة ، ومن ثم زرع قيادات أكثر اعتدالا وتفهما لتولي قيادة الأزمة .

٨) أسلوب وقف النمو :
ويتضمن :
- التركيز على قبول الأمر الواقع وبذل الجهد لمنع التدهور بدعم توجهات التفاوض والصلح .

٩) أسلو ب التجزئة :
ويتضمن :
- الدراسة والتحليل للعوامل المكونة والقوى المؤثرة ، والعوامل الارتباطية بينها ، وتحويل الأزمات الكبيرة إلى أزمات صغيرة ليسهل السيطرة عليها .

١٠) أسلوب إجهاض الأزمة :
ويتضمن :
- التأثير على الفكر الصانع للأزمة ، وإضعاف المبادئ والأسس التي يقوم عليها ، بحيث ينصرف عنه بعض القوى المؤيدة للأزمة .

١١) أسلوب دفع الأزمة للأمام :
ويتضمن :
- الإسراع بدفع القوى المشاركة والصانعة للأزمة إلى مرحلة متقدمة تظهر من خلالها خلافاتهم ، وتسرّع بوجود الصراع بينهم .

١٢) أسلوب تغيير المسار :
ويتضمن :
- ركوب موجة الأزمة والسير في اتجاهها لفترة ثم تغيير المسار ، مع إدخال أطراف وقضايا أخرى داخل الأزمة ، ليتسنى السيطرة على الأزمة .

١٣) الأسلوب العلمي :
ويشمل الخطوات التالية :
- الدراسة المبدأية للأزمة .
- الدراسة التحليلية للأزمة .
- التخطيط للمواجهة .
- المواجهة والتفاعل مع الأزمة .

وتتضمن الدراسة المبدأية على :

- معرفة العوامل المشتركة .
- معرفة الأسباب .
- معرفة مدى الأزمة .
- معرفة ترتيب العوامل والقوى الداخلة .
- معرفة نقطة البداية .

وتتضمن الدراسة التحليلية على :

- التأكد من الظواهر والأسباب .
- التأكد من المكونات المشتركة الداخلة .
- التأكد من المرحلة التي وصلت إليها الأزمة .
- التأكد من الأخطار المحتملة ، والإمكانات المتاحة .

ويتضمن التخطيط للمواجهة :

- تحديد الإجراءات المراد اتخاذها .
- تحديد المساعدات الممكنة .
- تحديد التعليمات .
- تحديد الهيكلة .

وتتضمن المواجهة :

- وقف التدهور .
- تقليل الخسائر .
- السير في المسار الصحيح .
- تطوير الأداء .
- عمل أنظمة الوقاية .

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية

استبانة

" الأساليب المتبعة لدى مديري مدارس مدينة جدة للتعامل مع الأزمات من وجهة نظرهم "

دراسة ميدانية

الطالب : مستور سعيد الحارثي

إشراف الدكتور : جويبر ماطر الثبيتي

مقدمة إلي قسم الإدارة التربوية والتخطيط لمتطلب للحصول على درجة الماجستير

في الإدارة التربوية لعام ١٣٢١

البيانات الأولية :

ت		مناسبة	غير مناسبة	تعدل
	بيانات مدير المدرسة :			
١	الخبرة في التعليم : ☐ أقل من ١٠سنوات ☐ من ١٠ سنوات إلى ٢٠ سنة ☐ أكثر من ٢٠سنة			
٢	الخبرة في مجال الإدارة المدرسية : ☐ اقل من ٥ سنوات ☐ من ٥ سنوات إلى ١٠ سنوات ☐ أكثر من ١٠ سنوات			
٣	الشهادة العلمية : ☐ إقل من جامعية ☐ بكالوريس (جامعية) ☐ ماجستير ☐ دكتوراه .			
٤	الدورات في مجال الإدارة المدرسية ☐ دورة مديري المدارس . ☐ غير ذلك .			
	بيانات المدرسة :			
٥	المرحلة : ☐ الثانوية ☐ المتوسطة ☐ الابتدائية			
٦	عدد المعلمين : ☐ ٢٠ معلم فاقل ☐ من ٢٠ معلم إلى ٤٠ معلم ☐ أكثر من ٤٠ معلم			
٧	عدد الطلاب : ☐ أقل من ٣٠٠ طالب ☐ من ٣٠٠ طالب إلى ٦٠٠ طالب ☐ أكثر من ٦٠٠ طالب			

هل بالإمكان إضافة معلومات أخرى :

ثانيا : البيانات الأساسية :

عندما تواجه مدير المدرسة مشكلة صراعات حادة ، تصل إلى درجة أزمة بين الأفراد أو المجموعات داخل المدرسة .

فإلى أي مدى تناسب الأساليب التالية التعامل مع هذه الأزمة ؟

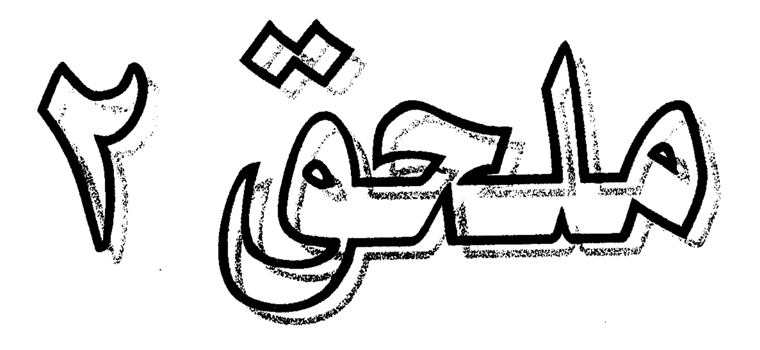
الأسلوب	ت	العبارة	مناسبة	غير مناسبة	تعدل
أسلوب إنكار وكبت وبخس الأزمة	١	يعمل على إخفاء الأزمة عن عيون المسئولين والمجتمع المحيط ، ويدعي سلامة الموقف .			
	٢	يعمل على التعامل المباشر مع الأزمة ، لإخماد عناصرها باستخدام العنف وعدم الاستجابة لقوى الضغط ، دون مراعاة للمشاعر .			
	٣	يعمل على التقليل من أهمية الأزمة وخطورتها ، وأنها لا تستحق الذكر ، وأثرها بسيط والتعامل معها سهل .			
	٤	يعمل على عزل كل طرف من أطراف الأزمة ، وإقصائه عن الأطراف الأخرى .			
	٥	يعمل على طلب نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلى أماكن أخرى .			
أسلوب المواجهة مع البدائل و تشكيل اللجان	٦	يعمل على المواجهة العنيفة والحادة مع القوى المولدة للأزمة ، لمعرفة مدى تماسكها ، ومدى استعدادها للمواجهة .			
	٧	يعمل على وضع البدائل على ضوء أهداف يحددها لكل مسار من مسارات الأزمة .			
	٨	استقطاب وامتصاص أصحاب كل بديل من خلال التفاوض معهم .			
	٩	يعمل على تشكيل لجنة لمعرفة من تسبب في الأزمة .			
	١٠	يعمل على تشكيل لجنة (لتمييع الموقف) ، وإفقاد الأزمة قوتها .			
أسلوب الهروب من الأزمة	١١	يعمل على التركيز فقط على الجزء الذي يستطيع معالجته من الأزمة .			
	١٢	يعزو حدوث الأزمة ، إلى جوانب قصور في النظام الذي يحكم سلوك المعلمين .			
	١٣	يعمل على إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل من المعلمين .			
	١٤	يعمل على تغطية هذه الأزمة بانشغاله بمواضيع بعيده جدا عن الأزمة الرئيسية .			

	١٥	يصرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى ، والحديث عن مشكلات الآخرين .			
	١٦	يبتعد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة ، أو غيرها .			
	١٧	يعلن عدم استطاعته في إيجاد حل للأزمة ، والاعتراف بالفشل ، وتحمل النتيجة .			
أسلوب فرق العمل والمشاركة	١٨	يعمل على تشكيل فريق عمل مؤقت للتعامل مع أزمة محددة .			
	١٩	يعمل على تشكيل فريق دائم للتعامل مع الأزمات .			
	٢٠	يعمل على إفساح المجال أما أطراف الأزمة للتنفيس عن ما يشعرون به من غضب وتذمر .			
	٢١	يركز على العنصر البشري ، للمشاركة في الرأي .			
	٢٢	يعمل على الإفصاح عن الأزمة ، وعن مداها وخطورتها ، وما هو مطلوب اتخاذه من سلوك لإنجاح الخطة المقرة من الجميع .			
أسلوب الاحتياط التعبوي	٢٣	يعمل على تحديد مواطن الضعف في إدارته الذي يتعرض لأزمات ، ثم يعمل احتياط وقائي له .			
	٢٤	يعمل على طلب المزيد من العاملين لمواجهة ما قد تخلفه الأزمة من نقص في العاملين ، أو في تقاعسهم عن العمل .			
أسلوب احتواء الأزمة	٢٥	يعمل على استيعاب نتائج الأزمة ، والرضوخ لها ، والاعتراف بأسبابها .			
	٢٦	يعمل على التفهم والإنصات لقيادات الأزمة .			
	٢٧	يعمل على توحيد رغباتهم المتعارضة .			
	٢٨	يطلب منهم تشكيل لجنة تمثلهم للحوار والتفاوض			
	٢٩	يتفاوض مع اللجنة للوصول إلى حل وسط .			
	٣٠	يعمل على استغلال الأزمة لإحكام السيطرة ، وحفز مشاركة الأفراد ، وزيادة انتمائهم وولائهم لتنظيم إنتاجهم .			
	٣١	يعمل على تضخيم المصالح المتعارضة ، والمنافع المحتملة لكل فريق ، لزيادة ضرب قوى الأزمة ببعضها البعض .			
أسلوب تفتيت وتدمير الأزمة	٣٢	ضرب التحالفات ، بإيجاد زعامات مفتعلة لتحويل الأزمة الكبرى إلى أزمات صغيرة .			
	٣٣	يعمل على ضرب الأزمة بشدة من الجوانب والأطراف الضعيفة .			

	٣٤	يعمل على استقطاب بعض عناصر القوى ذات التأثير على تحريك الأزمة .			
	٣٥	يعمل على تصفية العناصر القائدة للأزمة ، وإفقادها مصداقيتها .			
	٣٦	إيجاد قادة جدد أكثر اعتدالا وتفهما واستعدادا لتولي قيادة صانعي الأزمة .			
أسلوب وقف النمو	٣٧	يعمل على تلبية متطلبات كل طرف ، وتقديم بعض التنازلات .			
	٣٨	يقوم بالنصح والتوجيه والإرشاد لأطراف الأزمة			
	٣٩	يعمل على دعم توجهات التفاوض والصلح بين أطراف الأزمة .			
	٤٠	يعمل كمفاوض بين أطراف الأزمة .			
أسلوب التجزئة	٤١	يعمل على مساعدة القيادات المغمورة في كل فئة من فئات الأزمة للبروز والظهور .			
	٤٢	يعمل على إيجاد صراعات وتضارب في المصالح ، داخل كل فئة من أطراف الأزمة .			
	٤٣	يعمل على تقديم اغراءات تساعد على تفكيك التحالفات بين أطراف الأزمة .			
	٤٤	يعمل على ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة .			
	٤٥	يعمل على دعم الاتجاه المتسلط لدى قيادات الأزمة . ليضطهدوا أتباعهم .			
أسلوب إجهاض الأزمة	٤٦	يعمل على تكوين تقارب وتحالف مع المعلمين ضعيفي الانتماء لأطراف الأزمة .			
	٤٧	يعمل على تبني أفكار أطراف الأزمة لفترة من الزمن ، ثم التخلي عنها .			
	٤٨	يعمل على تشكيك الأتباع في نوايا قياداتهم ، في كل طرف من أطراف الأزمة .			
	٤٩	يعمل على تقديم معلومات خاطئة لكل طرف من أطراف الأزمة .			
	٥٠	يعمل على التبعية لبعض أطراف الأزمة لفترة من الوقت ، ثم الانقلاب عليهم.			
	٥١	يعمل على تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية .			
أسلوب دفع الأزمة للأمام	٥٢	يعمل على التظاهر بعدم القدرة على المقاومة .			
	٥٣	يعمل على تسريب معلومات خاطئة حول الخلافات بين عناصر كل طرف من أطراف الأزمة .			
	٥٤	يعمل على تقديم تنازلات عن بعض القضايا التي تصبح مصدر لتفاقم الصراع .			

	٥٥	يعمل على تولي قيادة الأزمة ، وتصعيدها حتى تكشف جميع أوراقها .			
	٥٦	يعمل على تحريض كل طرف على الأطراف الأخرى .			
أسلوب تغيير المسار	٥٧	يعمل على السير في نفس اتجاه الأزمة لفترة ، ثم تغيير الاتجاه .			
	٥٨	يعمل على مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني وعدم الاستعجال ، ليتسنى له مباغتتهم بالحلول المناسبة .			
	٥٩	يعمل على إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة ، لتصبح جزءا منها .			
	٦٠	يعمل على تصدير الأزمة إلى خارجها .			
	٦١	يعمل على استثمار نتائج الأزمة بشكل يعزز من موقفه .			
	٦٢	يعمل على إسقاط الأسوار المحيطة بالأزمة ، ليتمكن من هو خارجها بالدخول فيها .			
الأسلوب العلمي الدراسة المبدائية	٦٣	يعمل على تحديد العوامل المشتركة في الأزمة .			
	٦٤	يعمل على تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف .			
	٦٥	يعمل على تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف			
	٦٦	يعمل على ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها.			
	٦٧	يعمل على تحديد القوى المؤيدة والمعارضة .			
	٦٨	يعمل على تحديد نقطة البداية للمواجهة .			
الأسلوب العلمي الدراسة التحليلية	٦٩	يعمل على التفريق بين الظواهر والأسباب .			
	٧٠	يعمل على تحديد الدور البشري في الأزمة ، ومدى تأثيره .			
	٧١	يعمل على تحديد دور العوامل الطبيعية ، والتكنولوجية المؤثرة في الأزمة.			
	٧٢	يعمل على تحديد العناصر المشتركة في صناعة الأزمة ، ونسبة تأثير كل منها على الأزمة .			
	٧٣	يعمل على توقع التكاليف ، والأخطار الناجمة .			
	٧٤	يعمل على تحديد الإمكانات المتاحة والتوقيت المناسب للمواجهة .			
الأسلوب العلمي التخطيط [illegible]	٧٥	يعمل على تحديد الإجراءات الواجب اتخاذها لمحاولة وقف التدهور.			
	٧٦	يعمل على تحديد نوع المساعدات المطلوبة من جهات يمكن الاستعانة بها .			

	٧٧	يعمل على تحديد هيكلة الموارد البشرية .			
	٧٨	يعمل على التعامل مع المشاعر الإنسانية كالحماس ، والخوف ، في اتجاه عدم انتشار الأزمة .			
	٧٩	يعمل على تحديد نوع المعلومات ، وتوقيت صدورها ، وتنظيم عمليات الاتصال داخل وخارج الأزمة .			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨٠	يعمل على وقف تدهور الموقف ، وتقليل الخسائر .			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨١	يعمل على السيطرة على الموقف .			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨٢	يعمل على توجيه الموقف إلى المسار الصحيح			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨٤	يعمل على معالجة الآثار النفسية والاجتماعية الناتجة عن الأزمة.			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨٥	يعمل على تطوير الأداء بصورة أفضل .			
الأسلوب العلمي المواجهة	٨٦	يعمل على استخدام أنظمة وقاية ومناعة ضد نفس النوع من الأزمات أو المشابهة لها .			



بيان بأسماء محكمي الاستبانة

أسماء محكمي الاستبانة

أولا : كلية التربية بجامعة أم القرى : (ترتيب أبجدي)

١- د . أسعد مكاوي .

٢- د . رمضان عيد الصباغ .

٣- د . عبد الله محمد الحميدي .

٤- د . على عبد الله الزهراني .

٥- د . محمد عائد الدوسري .

٦- د . محمد معيض الوذيناني .

٧- د . هاشم بكر حريري .

ثانيا : كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الملك عبد العزيز :

٨- د . طلعت سندي .

٩- د. هشام ملياني .

١٠- د . وهيب عبد الفتاح صوفي .

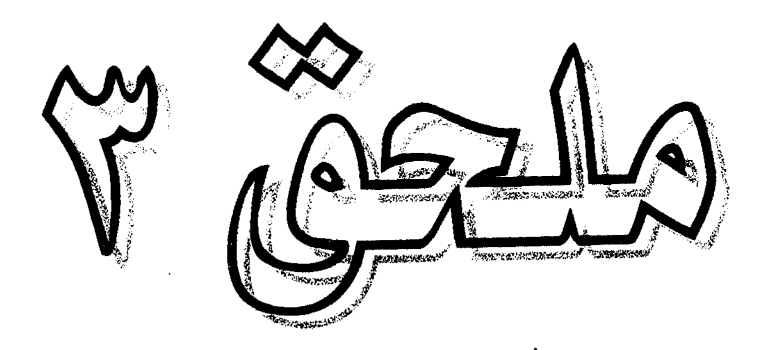
ثالثا : كلية المعلمين بجدة :

١١- د . احمد سعيد درباس .

١٢- أ . عثمان حمادي .

رابعا : الإدارة العامة للتعليم بجدة :

١٣- أ . عبد الرحمن عبد الله الغامدي



الاستبانة في صورتها النهائية

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالي
جامعة أم القرى
كلية التربية
قسم الإدارة التربوية والتخطيط

استبانة لدراسة :

" الأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات لدى مديري مدارس مدينة جدة ، من وجهة نظرهم "

إعداد

مستور سعيد مشرف الحارثي



إشراف

الدكتور : جويبر ماطر الثبيتي

متطلب تكميلي لنيل درجة الماجستير من قسم الإدارة التربوية والتخطيط

الفصل الثاني ١٤٢١هـ

بسم الله الرحمن الرحيم

الأخ الفاضل : مدير المدرسة المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد :

تجد بين يديك هذه الاستبانة المرفقة لمعرفة وجهة نظرك حول ***"الأساليب المتبعة ، في التعامل مع الأزمات لدى مديري المدارس بمدينة جدة "***

أخي الفاضل :

أرجو منك قراءة الفقرات ، والتي تمثل مجموعة من أساليب التعامل مع الأزمات ، ثم ضع علامة (✓) حول المدى المناسب الذي ينبغي على مدير المدرسة اتباعه من وجهة نظرك .

حيث المدى يتراوح بين : دائماً ، غالباً ، ... ، ... ، أبداً .

علما بأن إجابتك تساهم بإذن الله بدرجة عالية في تحقيق أهداف الدراسة .

وختاما لا يسعني إلا أن أشكر لك تعاونك في تعبئة هذا الاستبانة ومنحي جزءاً من وقتك الثمين .

والله يحفظك ويرعاك .

الباحث

مستور سعيد الحارثي

البيانات الأولية :

أ) : بيانات مدير المدرسة الاسم : (اختياري)	
١	الخبرة في التعليم : ☐ ١٠ سنوات فاقل . ☐ من : ١١ سنة إلى ٢٠ سنة . ☐ أكثر من ٢٠ سنة .
٢	الخبرة في مجال الإدارة المدرسية : ☐ ٥ سنوات فاقل ☐ من : ٦ إلى ١٠ سنوات . ☐ أكثر من ١٠ سنوات
٣	الشهادة العلمية : ☐ أقل من بكالوريوس . حدد من فضلك : ☐ بكالوريوس . ☐ ماجستير . ☐ دكتوراه .
٤	الدورات في مجال الإدارة المدرسية : ☐ دورة مديري المدارس . ☐ غير ذلك . اذكر اسم الدورة :

ب) بيانات المدرسة : الاسم : (اختياري)	
١	المرحلة : ☐ الثانوية : ☐ المتوسطة . ☐ الابتدائية .
٢	عدد المعلمين : ☐ ٢٠ معلم فاقل . ☐ من : ٢١ معلم إلى : ٤٠ معلم . ☐ أكثر من : ٤٠ معلم .
٣	عدد الطلاب : ☐ ٣٠٠ طالب فاقل . ☐ من : ٣٠١ طالب إلى : ٦٠٠ طالب ☐ أكثر من : ٦٠٠ طالب .

ثانيا : البيانات الأساسية

عندما تواجه مدير المدرسة مشكلة صراعات حادة ، تصل إلى درجة أزمة بين الأفراد أو المجموعات داخل المدرسة . *فإلى أي مدى ترى أنه ينبغي عليه اتباع الأساليب التالية :*

ت	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١	المواجهة العنيفة مع الأفراد المتسببين في الأزمة لمعرفة مدى تماسكهم ، ومدى استعدادهم للمواجهة .					
٢	عزل كل شخص من أطراف الأزمة عن الأطراف الأخرى .					
٣	تصفية العناصر المتزعمة للأزمة وإفقادها مصداقيتها .					
٤	التعامل المباشر مع الأزمة ، و إخماد عناصرها باستخدام العنف دون مراعاة المشاعر.					
٥	طلب نقل جميع الأفراد المشاركين في الأزمة إلى أماكن أخرى .					
٦	إخفاء الأزمة عن عيون المسؤولين والمجتمع المحيط ، والادعاء بسلامة الموقف .					
٧	التقليل من أهمية الأزمة ، ومن خطورتها وأنها لا تستحق الذكر والتعامل معها سهل .					
٨	ضرب التحزّبات بإيجاد زعامات مفتعله لتحويل الأزمة الكبيرة إلى أزمات صغيرة .					
٩	ضرب الروابط التي تمثل علاقات قوية بين عناصر الأزمة .					
١٠	تقديم الإغراءات والتسهيلات التي تساعد على تفكيك التحزّبات بين أطراف الأزمة .					

ت	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
١١	إيجاد صراع وتضارب في المصالح بين أطراف الأزمة .					
١٢	مساعدة القيادات المغمورة في أطراف الأزمة للظهور والبروز .					
١٣	تقديم معلومات خاطئة لكل أطراف الأزمة .					
١٤	تحريض كل طرف على الأطراف الأخرى .					
١٥	تشكيك أطراف الأزمة في منطلقاتهم الفكرية					
١٦	تشكيك الاتباع في نوايا قياداتهم في كل أطراف الأزمة .					
١٧	تضخيم المنافع المتعارضة لكل فريق لزيادة ضرب القوى بعضها ببعض .					
١٨	تكوين تقارب مع الأطراف ضعيفي الانتماء للأزمة .					
١٩	المسايرة لأفكار أطراف الأزمة لفترة من الزمن ثم التخلي عنها .					
٢٠	مطالبة أطراف الأزمة بالتريث والتأني ، ليتسنى له مباغتتهم بالحلول المناسبة .					
٢١	إقحام قضايا ليست من صميم الأزمة لتصبح منها .					
٢٢	إفساح المجال أمام أطراف الأزمة للتنفيس عن ما يشعرون به من غضب وتذمر .					
٢٣	التفهم والإنصات لقيادات الأزمة .					
٢٤	توحيد رغبات أطراف الأزمة المتعارضة .					
٢٥	التفاوض مع أطراف الأزمة للوصول إلى حل وسط .					

أبداً	نادراً	أحياناً	غالباً	دائماً	العبارة	ت
					تشكيل لجنة عمل لتهدئة الموقف و (تمييعه) .	٢٦
					تشكيل لجنة عمل مؤقتة للتعامل مع أزمة محددة .	٢٧
					تشكيل لجنة دائمة للتعامل مع الأزمات .	٢٨
					تحديد مواطن الضعف في الإدارة ، التي قد تثير أزمة ، والقيام بتقويتها .	٢٩
					طلب المزيد من العاملين لمواجهة ما قد تخلفه الأزمة من نقص أو تقاعس في العمل .	٣٠
					التركيز فقط على الجزء الذي يستطيع معالجته من الأزمة .	٣١
					عَزْو حدوث الأزمة إلى جوانب قصور النظام الذي يحكم سلوك الأفراد داخل المدرسة .	٣٢
					إلقاء اللوم على المؤسسات التربوية القائمة على إعداد هذا الجيل .	٣٣
					تغطية الأزمة بالانشغال بمواضيع بعيدة عن الأزمة الرئيسة .	٣٤
					صرف الأنظار نحو عيوب المدارس الأخرى والحديث عن مشكلات الآخرين .	٣٥
					الابتعاد عن مجتمع الأزمة بداعي ظروف خاصة أو غيرها .	٣٦
					إعلان عدم الاستطاعة في إيجاد حل للأزمة والاعتراف بالفشل وتحمل النتيجة .	٣٧
					تحديد أسباب الاحتكاك الذي أشعل الموقف .	٣٨
					تحديد المدى الذي وصل إليه الموقف .	٣٩
					ترتيب العوامل المشتركة والمؤثرة حسب خطورتها	٤٠

ت	العبارة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
٤١	تحديد الأشخاص المؤيدين والمعارضين للأزمة					
٤٢	تحديد التوقيت المناسب للمواجهة .					
٤٣	التعامل مع المشاعر الإنسانية ، كالحماس ، والخوف ، في اتجاه عدم انتشار الأزمة .					
٤٤	توجيه الموقف إلى المسار الصحيح .					



خطابات تطبيق الاستبانة :

- خطاب مدير جامعة أم القرى
- خطاب مدير عام التعليم بجدة

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة التعليم العالى
جامعة أم القرى



الرقم : ١٥٤٩/ ر/ ك ت
التاريخ : ١٧/ ١٢/ ١٤٢١هـ
المشفوعات : لا يوجد

سعادة مدير عام التعليم

بمحافظة جدة سلمه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ..

نفيد سعادتكم بان الطالب/ مستور بن سعيد مشرف الحارثي ، احد طلبة الدراسات العليا بمرحلة الماجستير بقسم الادارة التربوية والتخطيط وهو يقوم حاليا بتطبيق الاستبانة عن موضوع رسالته بعنوان :

الاساليب المتبعة في التعامل مع الازمات لدى مديري مدارس جدة، من وجهة نظرهم

امل من سعادتكم الكرم بتسهيل مهمته وتطبيق الاستبانة المطلوبة .

وتقبلوا خالص التحية والتقدير ؛؛؛

عميد كلية التربية بمكة المكرمة

د. صالح بن محمد صالح السيف

Umm AL - Qura University
Makkah Al Mukarramah P.O. Box 715
Cable Gameat Umm Al - Qura, Makkah
Telex 540026 Jamaka SJ
Faxemely 5564560
Tel - 02 - 5574644 (10 Lines)

جامعة أم القرى
مكة المكرمة ص . ب : ٧١٥
برقيا : جامعة أم القرى مكة
تلكس عربي ٥٤٠٠٢٦ م . ك جامعة
فاكسميلي : ٥٥٦٤٥٦٠
تليفون : ٥٥٧٤٦٤٤ ـ ٠٢ (١٠ خطوط)

بسم الله الرحمن الرحيم

المملكة العربية السعودية
وزارة المعارف
الإدارة العامة للتعليم بمكة (تعليم جدة)
التطوير التربوي



الرقم : ١٦١٥ / ٢٩
التاريخ : ١٩/ ١١/ ١٤٢١هـ
المشفوع:
البحوث التربوية

م/ تسهيل مهمة باحث

عنوان البحث : " الأساليب المتبعة في التعامل مع الأزمات لدى مديري مدارس مدينة جدة من وجهة نظرهم "

الباحث : مستور سعيد مشرف الحارثي

الجامعة : أم القرى الكلية : التربية

مجتمع البحث : مديري المدراس بمدينة جدة

أداة البحث : استبانة

المكرم مدير مدرسة / المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ، وبعد

بناءً على خطاب رقم بتاريخ بشأن طلب السماح للباحث الوارد اسمه أعلاه باجراء بحثه على عينة من مجتمع الدراسة المشارإليه ، وبناءً على توجيهات سعادة المدير العام ، آمل مساعدة الباحث على تطبيق أداة بحثه مالم يكن هناك ما يمنع نظاماً ، علماً بأن الباحث يتحمل المسؤولية المتعلقة ببحثه .

والله الموفق .

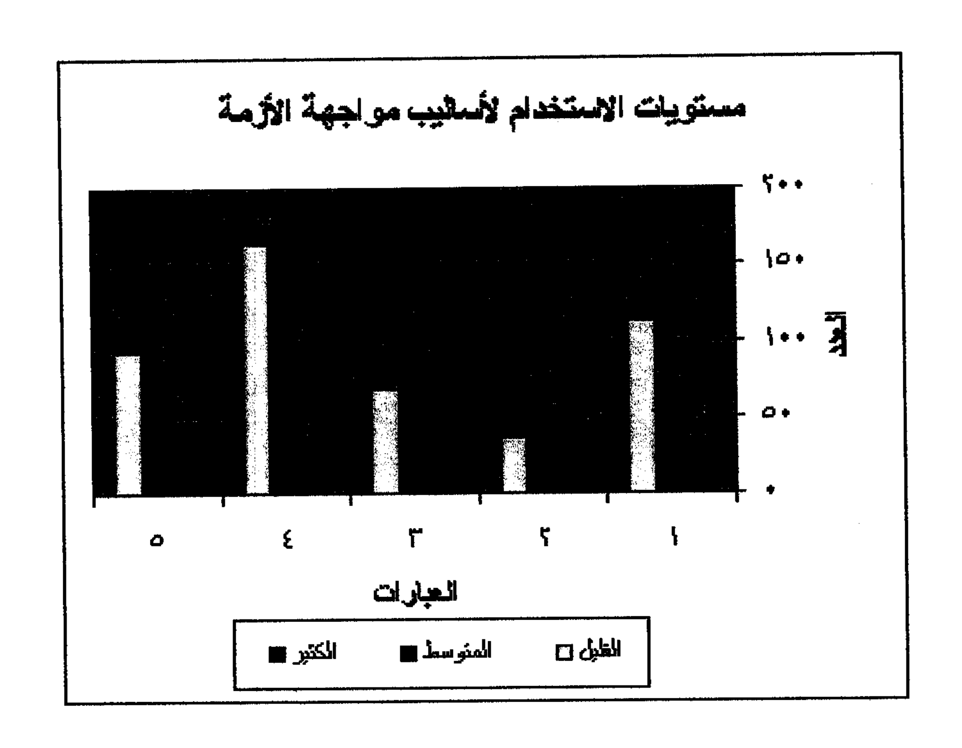
مدير إدارة التطوير التربوي

علي عبدالله بن عثمان فلاته

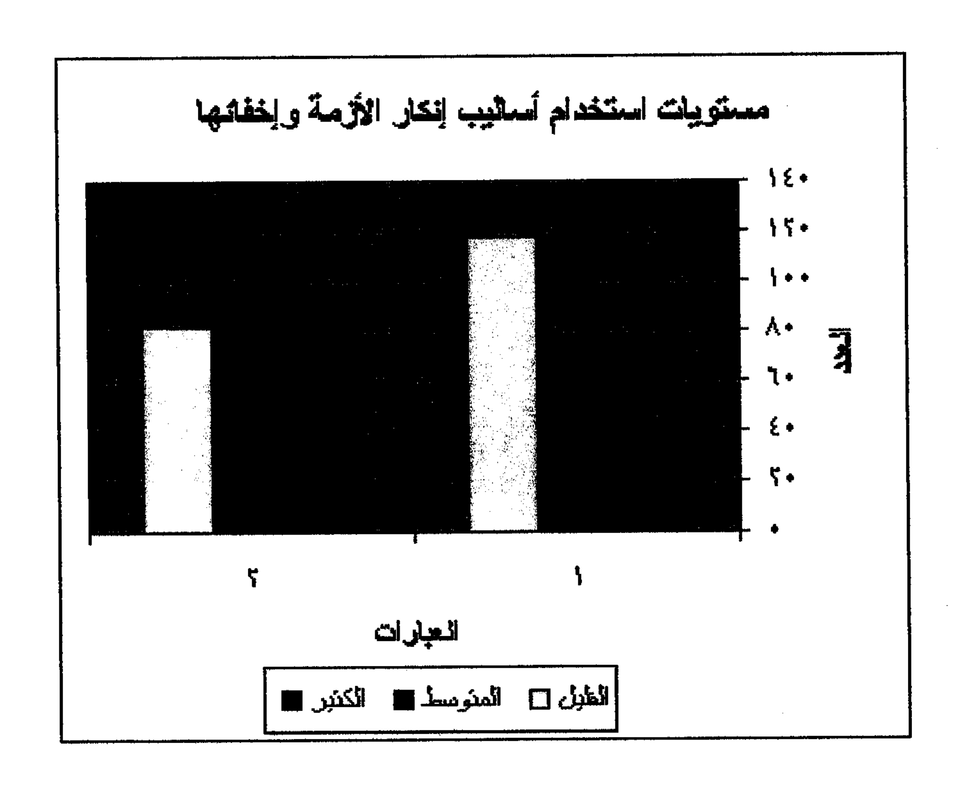
صورة للبحوث التربوية

ملحق ٥

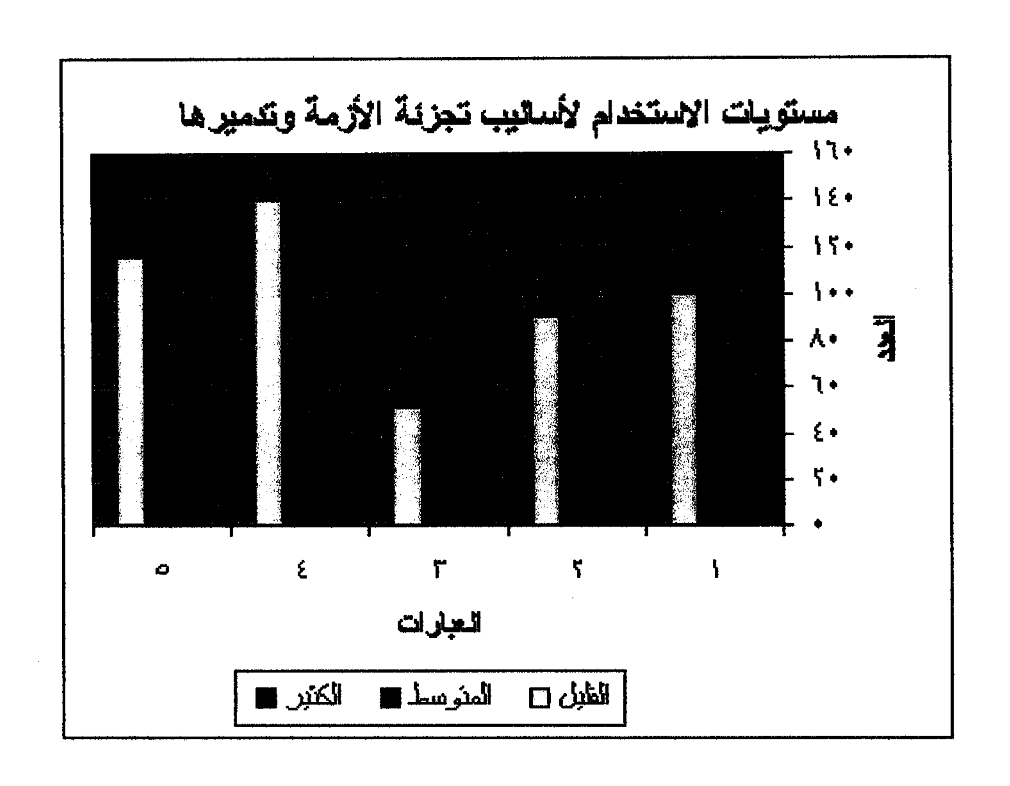
مستويات الاستخدام لأساليب التعامل مع الأزمات



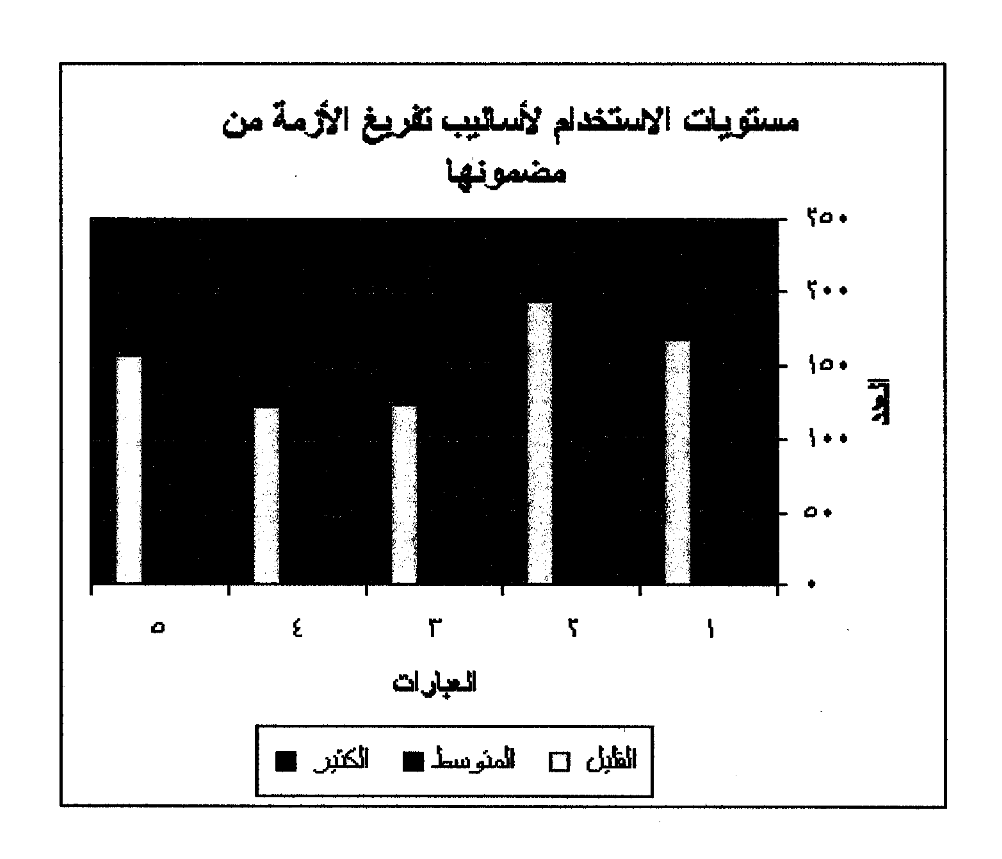
مستويات الاستخدام لأساليب مواجهة الأزمة
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
٠
العدد
٥
٤
٣
٢
١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير



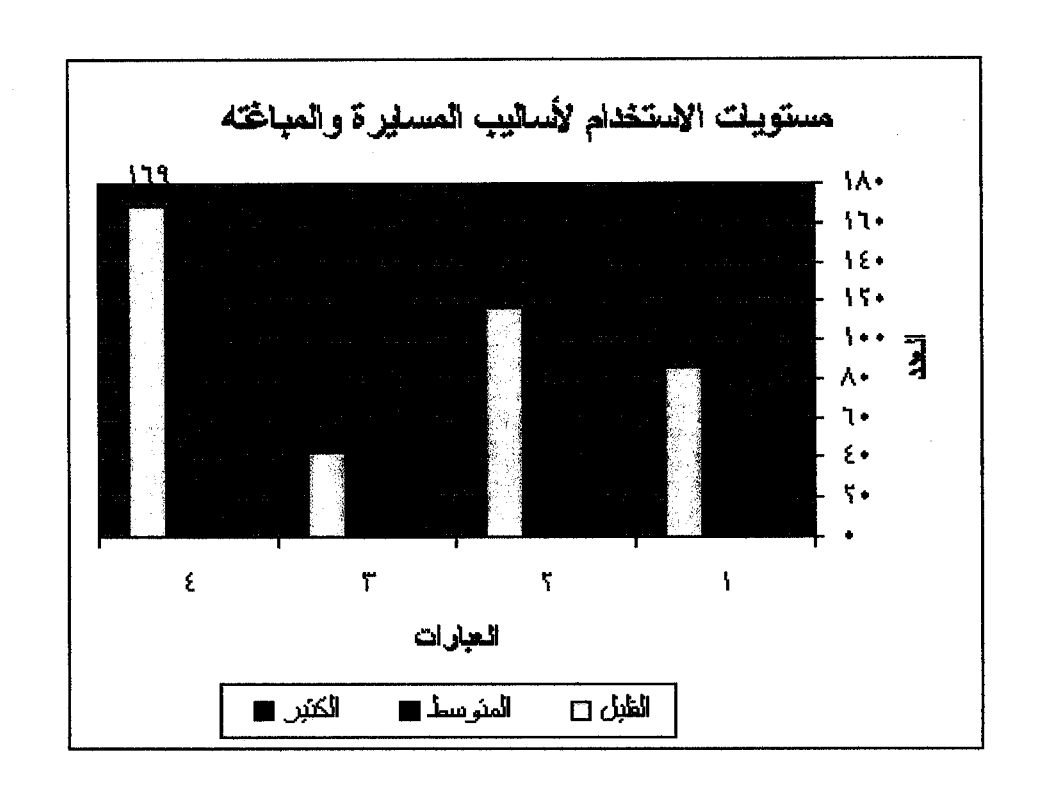
مستويات استخدام أساليب إنكار الأزمة وإخفائها
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
٠
العدد
٢
١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير



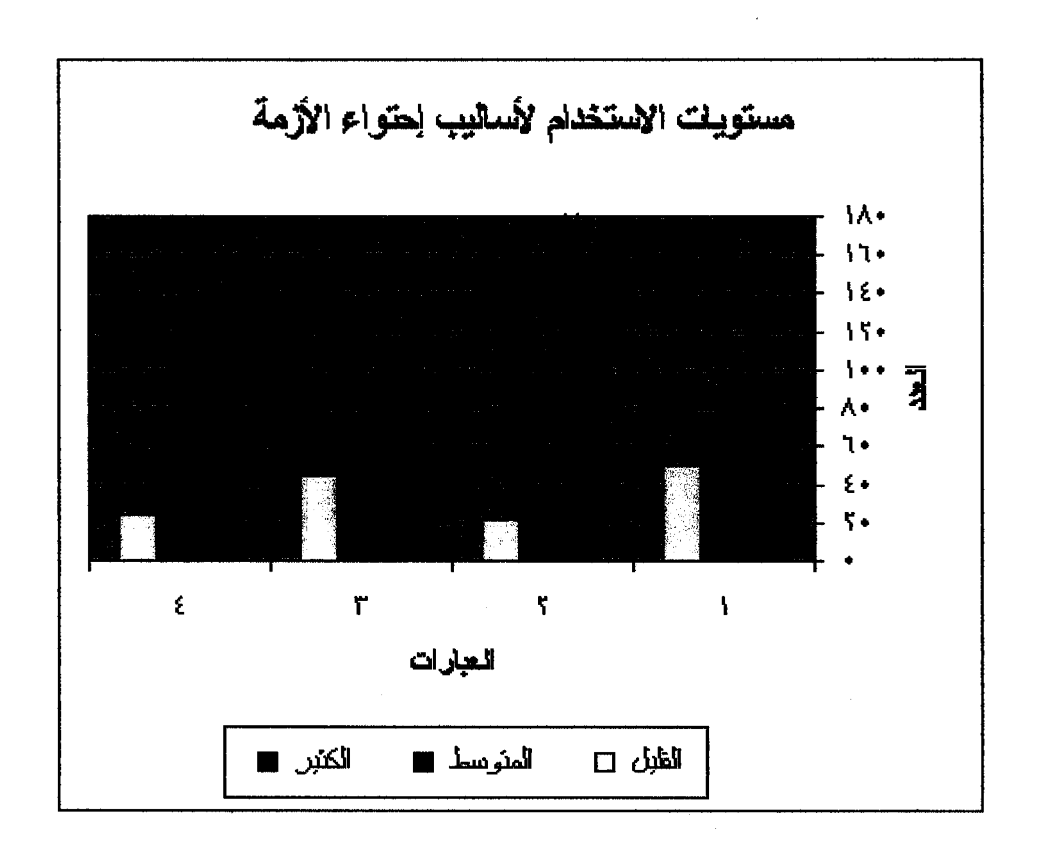
مستويات الاستخدام لأساليب تجزئة الأزمة وتدميرها
١٦٠
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
٠
العدد
٥
٤
٣
٢
١
العبارات
الكثير
المتوسط
القليل



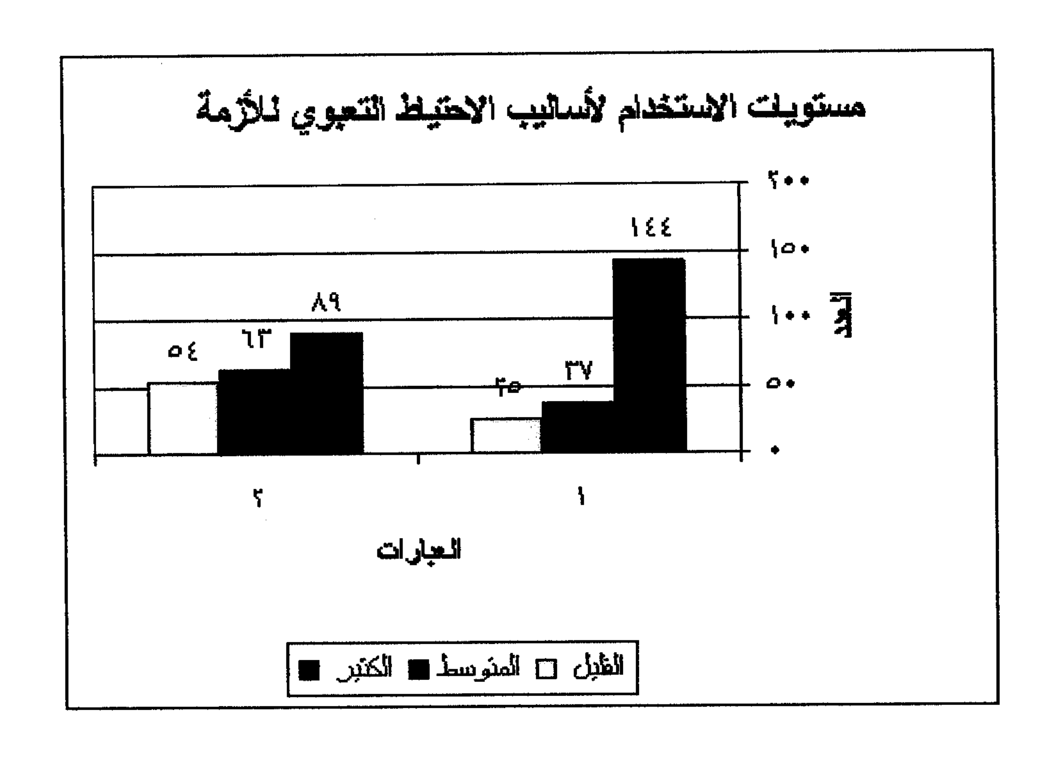
مستويات الاستخدام لأساليب تفريغ الأزمة من مضمونها
٢٥٠
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
٠
العدد
٥
٤
٣
٢
١
العبارات
الكثير
المتوسط
القليل



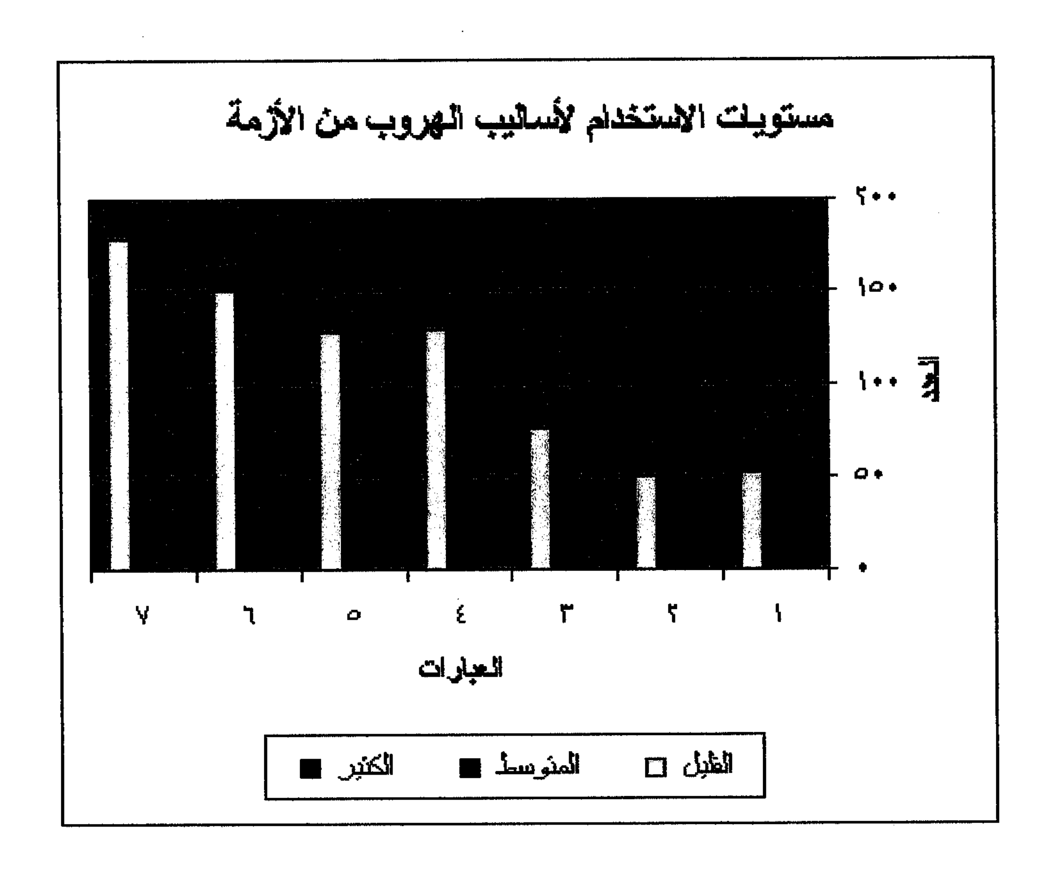
مستويات الاستخدام لأساليب المسايرة والمباغته
١٦٩
١٨٠
١٦٠
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
٠
العدد
٤
٣
٢
١
العبارات
الكثير
المتوسط
القليل



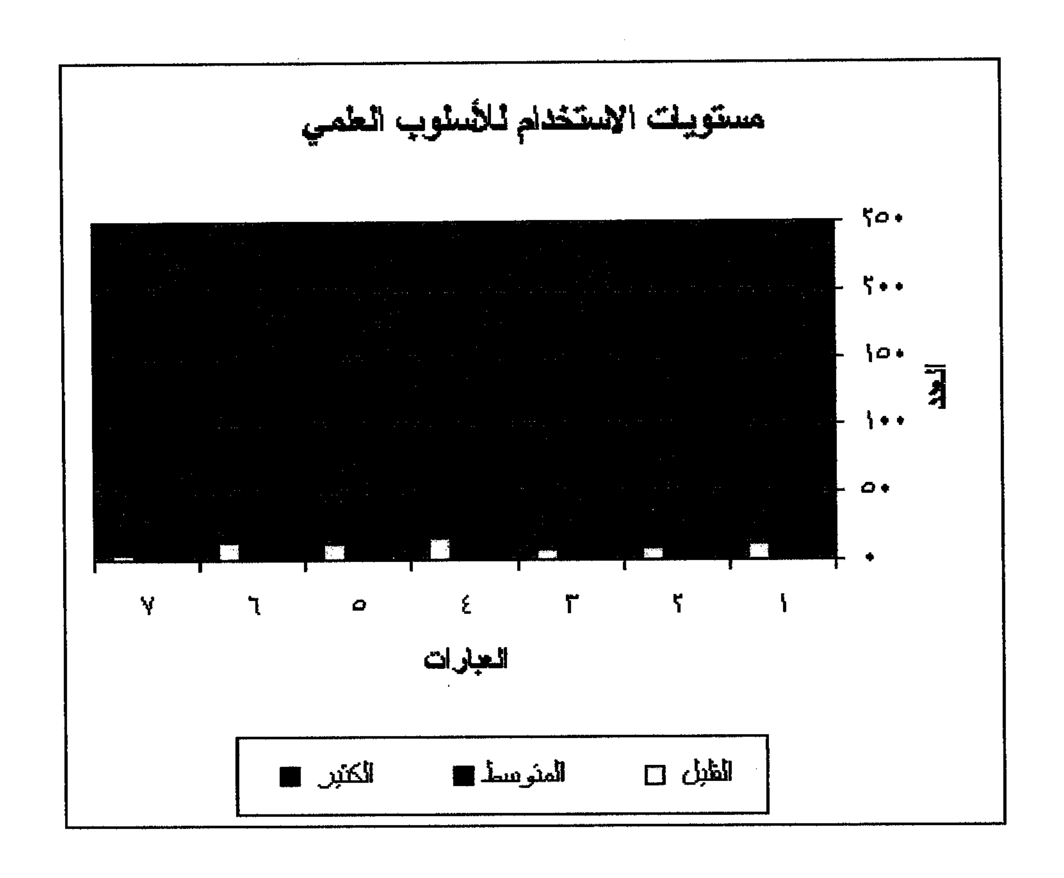
مستويات الاستخدام لأساليب إحتواء الأزمة
١٨٠
١٦٠
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
٠
العدد
٤
٣
٢
١
العبارات
الكثير
المتوسط
القليل



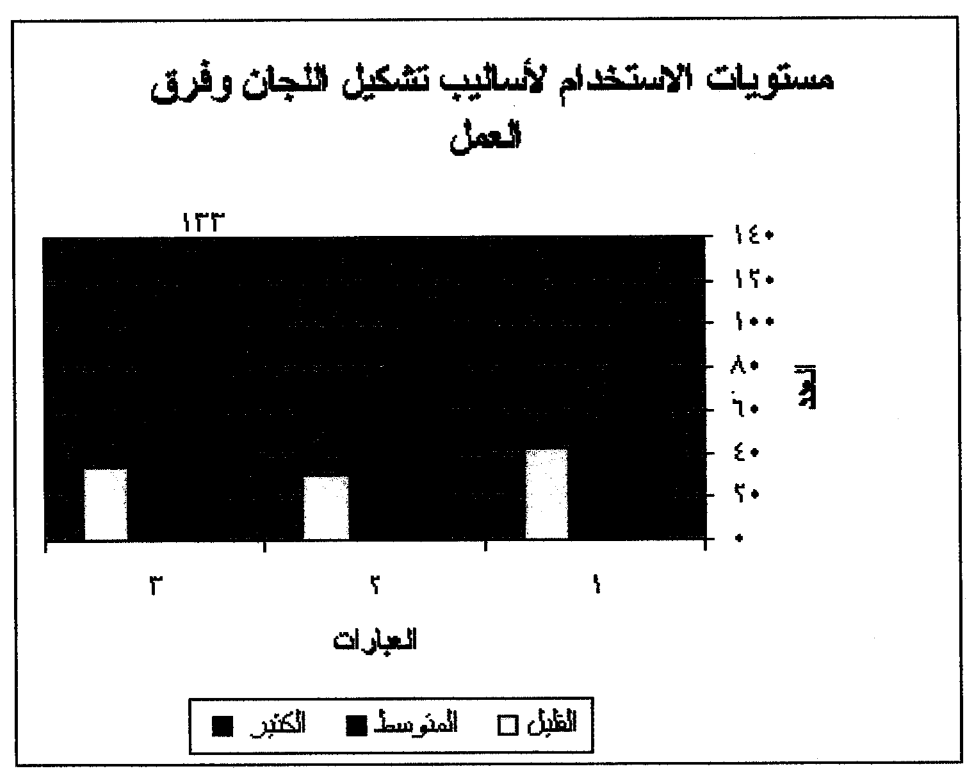
مستويات الاستخدام لأساليب الاحتياط التعبوي للأزمة
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
٠
العدد
١٤٤
٨٩
٦٣
٥٤
٣٧
٢٥
٢
١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير



مستويات الاستخدام لأساليب الهروب من الأزمة
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
٠
العدد
٧
٦
٥
٤
٣
٢
١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير



مستويات الاستخدام للأسلوب العلمي
٢٥٠
٢٠٠
١٥٠
١٠٠
٥٠
٠
العدد
٧ ٦ ٥ ٤ ٣ ٢ ١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير



مستويات الاستخدام لأساليب تشكيل اللجان وفرق العمل
١٣٣
١٤٠
١٢٠
١٠٠
٨٠
٦٠
٤٠
٢٠
٠
العدد
٣ ٢ ١
العبارات
القليل
المتوسط
الكثير

